

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
.....
MINISTERE DE L'ECONOMIE,
DE LA PLANIFICATION ET
DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE



THE AFRICAN CAPACITY BUILDING FOUNDATION | FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE

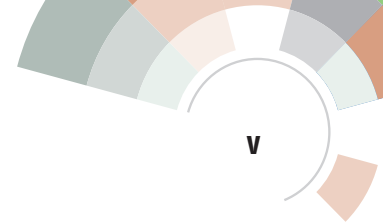
CAMERCAP-PARC

Cameroon Policy Analysis and Research Center

COMMENT AMELIORER LA MATURATION DES PROJETS AU CAMEROUN ?

**ELABORATION D'UN MANUEL DE REFERENCE DES NORMES
DE MATURATION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT PUBLIC
AU CAMEROUN**

Avril 2017



SOMMAIRE

Liste des figures, graphiques et encadrés	vi
Sigles et abréviations	vii
Résumé exécutif	1
INTRODUCTION	5
0.1 Contexte de l'étude	5
0.2 Objectif de l'étude	5
0.3 Approche méthodologique	5
0.4 Utilisateurs du manuel	6
CHAPITRE 1 : Eléments théoriques relatifs à la maturation d'un projet d'investissement public	7
1.1 Concept de projet	7
1.2 Maturation d'un projet d'investissement public	8
1.3 Approches de maturation de quelques partenaires au développement	12
CHAPITRE 2 : Analyse situationnelle de la maturation des projets d'investissement public en 2016, au cameroun	18
2.1 Situation de maturation des projets d'investissement public par ministère	18
2.2 Etat des chantiers abandonnés faute de maturité suffisante des projets	22
2.3 Bilan des malversations et autres irrégularités observées du fait de l'insuffisance de maturité	24
2.4 Revue des performances dans l'exploitation des projets d'investissement public au cameroun : Quelques cas de figures	26
2.5 Analyse diagnostique de la situation de maturation des PIP	30
CONCLUSION	34
WHAT NEXT ? LA VOIE A SUIVRE	35
ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	39
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	40

LISTE DES FIGURES, GRAPHIQUES ET ENCADRES

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Différentes couches de la maturation d'un projet d'investissement public	9
Figure 2 : Projet Autoroute Yaoundé-Douala.....	24
Figure 3 : Projet Central à gaz de Kribi	27
Figure 4 : Projet d'autoroute Yaoundé-Nsimalen (Situation au 30 juin 2017)	29
Figure 5 : Démarche de maturation d'un projet d'investissement public	35

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Taux de maturation des projets par administration : situation au 30 juin 2016 pour les projets à inscrire au BIP 2017	19
Graphique 2 : Volume des chantiers abandonnés par nature	23
Graphique 3 : Répartition des chantiers abandonnés par région en 2015	23
Graphique 4 : Répartition des irrégularités observées dans les chantiers des marchés publics par région	25

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1 : Synthèse au 30 juin 2016 des difficultés dans la passation des marchés publics par région	21
Encadré 2 : Situation de maturation en juillet 2016 des projets 2017 du PLANUT	22
Encadré 3 : Principales nouveautés par rapport au Guide de Maturation des PIP	37
Encadré 4 : Pour un financement des Fonds de contrepartie des grands projets	38

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
AN	Assemblée Nationale
ARMP	Agence de Régulation des Marchés Publics
BAD	Banque Africaine de Développement
BET	Bureau d'Etudes Techniques
BIP	Budget d'Investissement Public
BM	Banque Mondiale
BP	Budget Programme
CAA	Caisse Autonome d'Amortissement
CAMERCAP- PARC	Centre d'Analyse et de Recherche sur les Politiques Economiques et Sociales du Cameroun <i>Cameroon Policy Analysis and Research Center</i>
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CES	Conseil Economique et Social
CMP	Code des Marchés Publics
CONSUPE	Contrôle Supérieur de l'Etat
CHR	Centres Hospitaliers Régionaux
CHUY	Centre Hospitalier Universitaire de Yaoundé
CNDHL	Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés
CS	Cour Suprême
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DGSN	Délégation Générale de la Sûreté Nationale
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
ELECAM	Elections Cameroon
EPA	Etablissement Public Administratif
EPIC	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
FEICOM	Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Inter Communal
GMPIP	Guide de Maturation des Projets d'Investissement Public

HCY	Hôpital Central de Yaoundé
HGD	Hôpital Général de Douala
HGY	Hôpital Général de Yaoundé
MINAC	Ministère des Arts et de la Culture
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINAS	Ministère des Affaires Sociales
MINCOM	Ministère de la Communication
MINDCAF	Ministère des Domaines, du Cadastre et des Affaires Foncières
MINCOMMERCE	Ministère du Commerce
MINDEF	Ministère de la Défense
MINEE	Ministère de l'Eau et de l'Energie
MINEFOP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MINEPDED	Ministère de l'Environnement, de la Protection de la Nature et du Développement Durable
MINEPIA	Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales
MINESEC	Ministère des Enseignements Secondaires
MINESUP	Ministère de l'Enseignement Supérieur
MINFOF	Ministère des Forêts et de la Faune
MINFOPRA	Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative
MINHDU	Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain
MINJEC	Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique
MINJUSTICE	Ministère de la Justice
MINMIDT	Ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique
MINPMEESA	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat
MINPOSTEL	Ministère des Postes et Télécommunications
MINPROFF	Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille
MINRESI	Ministère de la Recherche Scientifique et de l'Innovation
MINREX	Ministère des Relations Extérieures
MINSANTE	Ministère de la Santé Publique
MINSEP	Ministère des Sports et de l'Education Physique
MINTOUL	Ministère du Tourisme et des Loisirs
MINTSS	Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire

MINFI	Ministère des Finances
MINMAP	Ministère des Marchés Publics
MINTP	Ministère des Travaux Publics
MW	Méga Watts
ODD	Objectifs du Développement Durable
OMN	Organisation Mondiale de la Normalisation
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PCD	Plans Communaux de Développement
PIP	Projet d'Investissement Public
PLANUT	Plan d'Urgence Triennal pour l'accélération de la croissance économique
PME	Petite et Moyenne Entreprises
PPBS	Planification - Programmation - Budgétisation - Suivi-évaluation
PPP	Partenariat Public-Privé
PPRT	Plan de Prévention des Risques Technologiques
PR	Présidence de la République
SEM	Société d'Economie Mixte
SMART	Spécificique, Mesurable, Atteignable, Réalisable dans le Temps
SPM	Services du Premier Ministre
SPR	Services de la Présidence de la République
TDR	Termes de Référence
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
UE	Union Européenne

RESUME EXECUTIF

Depuis près de deux décennies, et pour ne prendre pour référence que la période post Programmes d'Ajustements Structurels (PAS) et la reprise du processus de planification du développement (DSRP-I, DSRP et DSCE), la qualité de la dépense publique au Cameroun reste un des principaux griefs qui plombent la croissance économique afin de porter le développement au niveau escompté par le Gouvernement. Bien que la pesanteur liée aux marchés publics et l'asymétrie informationnelle des entreprises soient pointées du doigt, la non maturation des projets constitue à elle seule une entrave majeure y afférente.

En réponse à cette problématique de la faible maturation de certains projets déjà en exécution, le MINEPAT a, entre autres, mis sur pied en juin 2010 un **Guide de Maturation des Projets d'Investissement Public** qui a été révisé en avril 2014. La présente étude qui s'inscrit dans la poursuite de l'amélioration des actions engagées, vise à proposer une chek-list des normes et/ou des indicateurs objectivement vérifiables de maturation d'un projet selon la nature en contexte camerounais, en vue de sa bonne réalisation et de l'exploitation optimale des investissements publics.

L'approche retenue pour produire ce référentiel a connu quatre principales étapes, à savoir (i) la définition du cadre méthodologique, (ii) la collecte des données primaires et secondaires, (iii) l'analyse diagnostique de la maturation des projets et (iv) l'élaboration des normes de maturation des projets.

Sur le plan théorique, plusieurs définitions du concept "projet" sont proposées dans la littérature. Dans le cadre de ce travail, un **projet**

d'investissement public est un projet dont l'Etat ou l'un de ses démembrements est commanditaire et dont le produit est destiné à l'intérêt public. C'est un ensemble cohérent des tâches/opérations à réaliser en vue d'atteindre un objectif spécifique. Les projets d'investissement public peuvent faire l'objet de catégorisation suivant divers critères tels que l'objectif à atteindre/la finalité, la technologie privilégiée, la source de financement, etc. Pour le présent travail, c'est le **critère de l'objectif à atteindre qui a été principalement retenu.**

Par ailleurs, un projet mature au sens de cette étude, est un projet qui satisfait les conditions de pré-maturité et de sécurisation de financement, c'est-à-dire, un projet qui: (i) **est techniquement réalisable**, (ii) **s'intègre bien dans l'environnement institutionnel et réglementaire du Cameroun**, (iii) est économiquement et/ou socialement rentable et (iv) **dispose d'un financement entièrement garanti et sécurisé.** Un projet comporte généralement plusieurs activités / opérations, et sa maturation implique celle de chacune de ces activités considérées aussi bien individuellement que dans leur globalité.

Dans les faits, une analyse situationnelle pour l'année 2016 a permis de mettre en relief la situation des PIP au Cameroun en rapport avec la maturation et de ressortir les forces et les faiblesses du dispositif actuel de maturation des projets.

Du non reluisant constat de l'augmentation du nombre des chantiers abandonnés, des malfaçons dans la construction des édifices et des mauvaises performances liées à l'exploitabilité des projets, une analyse plus poussée a permis de dégager quelques explications.

En se focalisant par exemple sur l'année 2017, l'évaluation menée pour le compte du premier semestre révèle que la moitié des tâches/opérations sont complètement matures ; environ 22% présentent une maturation partielle ; tandis que près de 28% ne sont que de vagues idées. Cette situation globale cache, cependant de fortes disparités d'un département ministériel à un autre.

Chantiers abandonnés faute de maturité suffisante des projets. La majorité des irrégularités observées sont dues à l'insuffisance de l'évaluation des coûts financiers du projet. D'autres sources d'irrégularités ont également été relevées à l'instar de la non prise en compte des distances géographiques des lieux d'exécution des projets, les difficultés d'accès aux différents sites de réalisation des projets, la rareté des matériaux de construction et autres intrants dans les lieux de réalisation des projets.

D'après le rapport 2015 de la Brigade des Contrôles du MINEPAT sur l'exécution physico-financière du BIP pour les exercices 2013 et 2014, les projets à gestion déconcentrée connaissent le plus grand nombre de chantiers abandonnés par rapport à ceux à gestion centrale.

En rapport avec la nature de la prestation, le Rapport 2015 de l'ARMP a révélé que les projets de construction des salles de classe et des autres édifices publics représentent à eux seuls plus de la moitié des abandons (55,8%), suivis des projets d'électrification rurale et de construction des forages (32,7%).

Par ailleurs, l'essentiel des projets abandonnés se trouvent plutôt en zone rurale qu'en zone urbaine et concernent, pour la plupart, les infrastructures sociales. Il s'avère donc, indispensable de prendre en compte la dimension géographique des projets pendant leur maturation.

Performance dans l'exploitation des projets d'investissement public. L'ampleur des difficultés d'exploitation laisse transparaître des insuffisances dans le processus de maturation au moment même de la conception du projet. L'exploitation peu satisfaisante desdits projets d'investissement public impacte négativement la croissance économique et le mieux-être des populations. L'ampleur de ce problème varie selon le mode de gestion du projet.

En effet, les projets à gestion centrale, qui bénéficient par défaut des ressources humaines plus qualifiées ne devraient, en principe pas connaître des problèmes de maturation, présentent malheureusement quelques contre exemples comme pour confirmer la règle à l'instar de la Centrale à gaz de Kribi et d'autres peuvent être pointés du doigt. Dans l'ensemble, Les projets à gestion déconcentrée et/ou décentralisée dont les problèmes de la mauvaise exploitation sont liés à l'insuffisance de maturité représentent un plus grand nombre par rapport à ceux à gestion centrale.

La situation de maturation des PIP en 2017 : Grâce au Guide de Maturation des Projets mis à disposition par le MINEPAT, les projets à soumettre au BIP présentent déjà un format homogène et une même terminologie. On peut aussi saluer le renforcement de l'implication des autorités locales qui tiennent mensuellement des concertations avec toutes les parties prenantes, pour identifier les problèmes rencontrés dans l'exécution des projets et apporter des solutions locales efficaces. Ce mécanisme permet d'assurer une véritable coordination de tous les acteurs au niveau local pour une meilleure prise en compte des préoccupations des bénéficiaires.

On peut également relever la contribution non négligeable des comités PPBS à la maturation des

projets, ainsi que la conception et la vulgarisation des documents types (DAO, TDR, étude de faisabilité, etc.).

Cependant, de nombreuses lacunes continuent d'être observées dans le processus de maturation des projets d'investissement public. On peut notamment citer les difficultés dans l'élaboration des DAO, l'insuffisance dans l'évaluation des coûts financiers des projets, l'influence des responsables politiques dans la sélection de certains projets à inscrire dans le BIP, l'insuffisance dans la prise en compte des spécificités des projets dans la maturation, la non prise en compte de la situation géographique du site du projet dans l'évaluation des coûts, les difficultés en rapport avec les cadres de concertation, les difficultés d'accès aux différents sites de réalisation de certains projets, la rareté des

matériaux de construction et autres intrants dans les lieux de réalisation des projets, le retard dans les délais de production des éléments de maturité du projet, l'insuffisance ou la mise à disposition tardive des moyens financiers, etc.

Après avoir présenté un essai de classement des principaux projets du BIP selon le type de projet, l'étude propose dans un second volume un référentiel des principales normes et indicateurs de maturation selon l'objectif à atteindre par le projet.

En conclusion et perspectives, quelques recommandations en termes de mesures/actions à résultats rapides ont été suggérées, dont notamment l'intégration de l'analyse des risques dans la conception des projets et la spécialisation de la mercuriale associée au journal des projets.

INTRODUCTION

0.1 CONTEXTE DE L'ETUDE

Depuis plusieurs années, la qualité de la dépense publique au Cameroun reste encore en deçà des attentes pour stimuler la croissance économique et porter le développement au niveau escompté par le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE). Au fil des années, la sous-consommation du Budget d'Investissement Public (BIP) et la non optimisation dans l'exploitation des projets réalisés continuent d'être observées. Tel est le constat permanent des commissions de suivi de l'exécution physico-financière mises en place par le Gouvernement pour juguler le problème. Bien que la pesanteur liée aux marchés publics et l'asymétrie informationnelle des entreprises soient pointées du doigt, la non maturation des projets constitue à elle seule, une entrave majeure.

Dans un environnement de mise en œuvre du budget programme et des contraintes financières pressantes, des lacunes telles que la mauvaise évaluation des coûts, le non respect des délais, l'exploitation peu optimale des réalisations faites, la faible/non prise en compte des préoccupations des bénéficiaires, la non cohérence avec les cadres de référence, etc. sont observées dans beaucoup de projets.

En réponse à cette problématique de la faible maturation de certains projets, le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) a, entre autres, mis sur pied en juin 2010 un Guide de Maturation des Projets d'Investissement Public (GMPIP) qui a été révisé en avril 2014. A travers ce document, l'ambition est de doter les acteurs en charge de la maturation des projets d'investissement public d'un outil d'accompagnement qui devrait permettre, à terme une inscription des seuls projets matures dans le Budget d'Investissement Public. Ainsi, les critères

de maturité jusqu'ici retenus et conditionnant l'éligibilité d'un projet au Budget d'Investissement Public concernent le document de projet, l'avant-projet d'exécution et l'ensemble des projets de Dossiers d'appels d'offres (DAO) des marchés liés à chaque projet aux quels il faut ajouter les critères de performance. Aussi, il propose un processus de maturation des projets en cinq étapes à savoir **(i)** la conception du projet ; **(ii)** l'élaboration des termes de références et des études de faisabilité; **(iii)** la réalisation des études de faisabilité ; **(iv)** la validation des rapports d'études et **(v)** la finalisation du document de projet.

Cependant, malgré l'existence de ce Guide, la bonne exécution des projets d'investissement public continue de souffrir de nombreux manquements. L'on peut encore, à ce jour, observer un nombre important de projets connaissant des difficultés dans leur exécution ou dans leur exploitation, laissant ainsi entrevoir, une maturité insuffisante des projets du BIP. Ce constat soulève donc la question de la maîtrise des critères qui devraient renseigner sur la maturité d'un projet et les normes conditionnant son éligibilité au BIP.

0.2 OBJECTIF DE L'ETUDE

L'objectif visé par cette étude est de redéfinir les normes de maturation des projets en vue de la bonne réalisation et de l'exploitation optimale des investissements publics.

0.3 APPROCHE METHODOLOGIQUE

Pour atteindre l'objectif ci-dessus, l'approche retenue repose sur quatre (04) étapes :

Etape 1 : La définition du cadre méthodologique

Il est question ici, de définir la procédure par laquelle il faut passer pour atteindre les résultats

attendus de la Mission. Celle-ci passe d'abord par la collecte des données primaires et secondaires, l'analyse diagnostique de la maturation des projets sur la base des données collectées, laquelle analyse débouchera sur les critères de maturation à partir desquels on va formuler des normes en fonction du type de projet.

Etape 2 : **La collecte des données primaires et secondaires**

Les données secondaires incluent toute la documentation relative à la question de maturation des projets, aussi bien celle issue des publications du MINEPAT que des autres publications traitant de la question de maturation /maturité des projets. Les données primaires quant à elles sont issues des entretiens menés auprès des principaux acteurs concernés (Maîtres d'Ouvrages, Maîtres d'œuvre et bénéficiaires).

Etape 3 : **L'analyse diagnostique de la maturation des projets**

A la suite de l'évaluation de l'état des lieux de la maturation des projets d'investissement public au Cameroun, il est procédé un diagnostic de l'existant pour ressortir les bonnes pratiques méritant d'être consolidées ainsi que les défaillances du système en vigueur.

Etape 4 : **L'élaboration des normes de maturation des projets.**

A partir du diagnostic ci-dessus, on va dériver des critères de maturation que l'on va catégoriser en fonction du type de projet, et on définit des normes y relatives.

0.4 **UTILISATEURS DU MANUEL**

Le manuel s'adresse prioritairement à tous les acteurs concernés par la question de la maturation des projets d'investissement public.

C'est-à-dire, toutes les entités utilisant les ressources publiques. Il s'agit principalement des administrations publiques maîtres d'ouvrages à savoir : les Ministères, les Etablissements Publics Administratifs (EPA), les Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC), les Sociétés d'Economie Mixte (SEM), les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et autres agences d'exécution de l'Etat, mais aussi d'autres intervenants dans la réalisation des projets d'investissement public tels que les Maîtres d'œuvres, les bénéficiaires, la Société Civile et les partenaires au développement.

La présente étude est structurée en deux volumes. Le volume 1 qui est en réalité un rapport d'analyse permettant de comprendre le phénomène s'articule sur 02 chapitres.

- » Le Chapitre 1 qui porte sur les éléments théoriques relatifs à la maturité des projets d'investissement public, présente quelques définitions et concepts, les enjeux, les facteurs de succès et les principaux acteurs dans la maturation d'un PIP. De plus, un bref aperçu est fait sur les approches de maturation des projets pratiquées par les principaux bailleurs de fonds du Cameroun.
- » Le chapitre 2 intitulé "Etat des lieux et analyse diagnostique de la situation de maturation des PIP" met en relief la situation actuelle des PIP au Cameroun en rapport avec la maturation et analyse les forces, et les faiblesses du dispositif actuel de maturation des projets.

Ce volume se ferme sur des pistes d'amélioration en termes de perspectives, dont notamment le référentiel des normes et indicateurs de maturation des projets, objet du volume 2. Il présente les principales normes retenues selon la typologie dont le principal critère est l'objectif à atteindre par le projet.

CHAPITRE 1 : ELEMENTS THEORIQUES RELATIFS À LA MATURATION D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT PUBLIC

La maturation est un processus crucial dans la vie d'un projet. Car, elle détermine sa qualité, le succès ou l'échec de son exécution. Ainsi, pour mieux appréhender la question, il s'avère utile de s'intéresser à quelques éléments théoriques sur la maturation d'un projet d'investissement public. Ce chapitre permet donc de présenter d'une part le concept de projet. D'autre part, il revient sur les aspects liés à la maturation d'un projet et les approches de maturation de projets pratiquées par quelques partenaires au développement du Cameroun.

1.1 CONCEPT DE PROJET

1.1.1 Qu'est-ce qu'un projet ?

La notion de projet n'est pas univoque. Elle présente des nuances dans le temps, dans l'espace et en fonction des acteurs et se définit en fonction du contexte, des objectifs, et du domaine dans lequel on se situe.

Ainsi, un projet est un ensemble d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite de l'enveloppe budgétaire allouée (IFAID AQUITAINE, 2001)¹.

Cette approche définitionnelle est similaire à celle de l'Agence Française de Développement (AFD). Au sein, l'AFD², un projet désigne toute entreprise qui répond à un objectif spécifique et/ou à un besoin identifié, en s'appuyant sur une limite fixe de ressources (financement, main-d'œuvre, expertise) dans un délai spécifié.

¹ IFAID AQUITAINE (2010). Guide de gestion du cycle de projet, p.10.
² AFD, Methodological support, Maitrise d'ouvrage, Maitrise d'œuvre... How to properly define roles in a PRCC project. Pages 1; 1-3.

L'office de coopération EuropeAid de la Commission Européenne considère un projet comme un groupe d'activités visant à atteindre un objectif spécifique dans un délai donné (EuropeAid, 2001³).

Selon la version 2003 de la Norme 10006 de l'Organisation Mondiale de Normalisation, un projet est « un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources⁴» .

Un certain nombre de mots-clés ressortent de ces différentes définitions, à savoir objectif/résultat, activités, coûts et délais.

Le présent Rapport adopte la définition retenue par le MINEPAT et selon laquelle, un projet est « *une intervention destinée à provoquer le changement. Cette intervention se définit par un but à atteindre (l'amélioration du bien-être de la collectivité) provenant d'une combinaison de moyens humains, matériels et financiers, limitée dans le temps et mise en œuvre par des acteurs bien identifiés* » (MINEPAT, 2014)⁵ .

³ Commission Européenne – EuropeAid (2001). Manuel Gestion du Cycle de Projet, p.3.

⁴ www.gestion-projet-informatique.vivre-aujourd'hui.fr consulté le 7 novembre 2016

⁵ MINEPAT (2014). Guide de maturation des projets d'investissement public.

1.1.2 Qu'est-ce qu'un projet d'investissement public ?

On entend par projet d'investissement public, tout projet dont l'Etat ou l'un de ses démembrements est commanditaire et dont le produit est destiné à l'intérêt public. C'est un ensemble cohérent des tâches/opérations à réaliser en vue d'atteindre un objectif spécifique.

Un projet d'investissement public doit s'inscrire dans les politiques nationales menées par le gouvernement telles que la Stratégie pour la croissance et l'Emploi, les différentes stratégies sectorielles, les Plans Communaux de Développement, etc.

Un projet d'investissement public est parfois assimilé par certains auteurs à un projet de développement.

1.1.3 Typologies des projets d'investissement public

Les projets d'investissement public peuvent faire l'objet de catégorisation variant selon le critère considéré (objectif à atteindre/finalité, technologie privilégiée, source de financement).

Selon la **technologie privilégiée**, on distingue :

- Les projets à Haute Intensité en Equipements (HIEQ) ;
- Les projets à Haute Intensité de Main d'Œuvre (HIMO).

Selon la **source de financement**, les projets d'investissement public se regroupent en trois catégories :

- Les projets à financement interne ;
- Les projets à financement externe ;
- Les projets à financement partenariat Public-Privé.

Selon l'**objectif à atteindre**, on distingue essentiellement deux catégories :

- Les projets de recherche ;
- Les projets d'intervention.

Les **projets de recherche** visent généralement à produire des connaissances, pour mieux comprendre le réel et le modifier éventuellement. Ils se basent sur des techniques scientifiques et fournissent des indications sur ce qui peut se produire dans un contexte donné. Ce type de projet est essentiellement constitué des études (études de faisabilité, enquêtes statistiques et études d'organisation).

Les projets d'intervention quant à eux, visent à modifier le réel à travers des actions et s'appuient généralement sur la définition d'un problème ou d'un besoin. Leur but est d'améliorer une situation donnée. C'est le type de projet le plus concerné par le BIP. Il peut s'agir de l'acquisition d'équipements, la construction / réhabilitation / aménagement d'infrastructures ou d'édifices, l'aménagement agropastoral, urbain ou social.

Dans ce travail, le **principal critère retenu est l'objectif à atteindre**.

1.2 MATURATION D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT PUBLIC

1.2.1 Qu'est-ce que la maturation d'un projet?

La maturation d'un projet désigne le processus au cours duquel une idée de projet est développée pour arriver à un projet construit et planifié. Elle consiste à préparer tous les éléments permettant la prise en compte de tous les aspects administratifs, techniques, financiers, socioéconomiques et environnementaux liés au projet.

Elle constitue l'ensemble des activités de la préparation qui précèdent l'exécution du projet (MINEPAT, 2014).

La maturation d'un projet se réfère au processus menant ce projet à son état de maturité. Dans la littérature, il existe plusieurs définitions du concept de maturité.

Pour Kerzner (2001) , la maturité est « liée au développement des systèmes et des processus répétitifs qui représentent une haute probabilité de succès d'un projet ». La mesure de la maturité permet de « montrer l'état atteint par rapport à l'état dans lequel le projet devrait être et ainsi de disposer des informations nécessaires pour faire évoluer les processus ».

Pour Ramirez (2009) , un projet est dit mature si

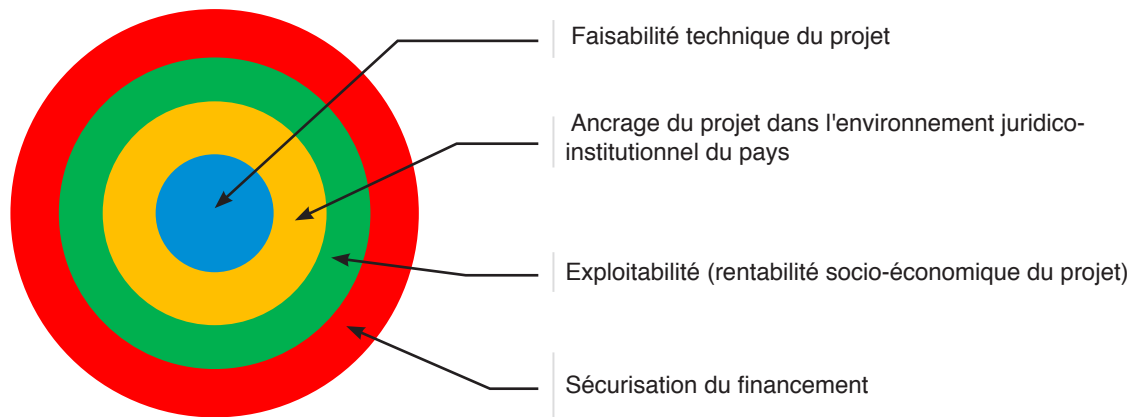
l'ensemble des processus qui le composent est maîtrisé et permet d'atteindre les objectifs fixés, cette maîtrise se contrôlant au fur et à mesure de l'avancement du projet.

1.2.2 Qu'est-ce qu'un projet mature ?

De façon opérationnelle, peut être considéré comme projet mature, tout projet qui vérifie tous les critères exigés dans le processus de maturation et qui par conséquent, est prêt à être réalisé dans des conditions garantissant l'absence de difficultés prévisibles, et dont l'impact anticipé à l'issue de l'exploitation est assuré.

Cette conceptualisation devrait prendre en compte quatre dimensions tel que reflété dans le schéma suivant :

Figure 1 : Les différentes couches de la maturation d'un projet d'investissement public



Source : CAMERCAP-PARC

Les trois premières dimensions garantissent ce que l'équipe du CAMERCAP-PARC désigne par la pré-maturité du projet. Un projet mature est donc un projet qui satisfait les conditions de pré-maturité et de sécurisation de financement, c'est-à-dire, un projet qui :

- **Est techniquement réalisable** : Les études de réalisations sont faites, validées et disponibles ;
- **S'intègre bien dans l'environnement institutionnel du Cameroun** : les conditions juridiques et administratives de réalisation sont remplies (Titre foncier ou déclaration d'utilité publique, Etude d'impact et environnement, tiberation des emprises et indemnisations, autorisations administratives., etc) ;
- **Est économiquement et/ou socialement rentable** : les rentabilités financière, économique, sociale et politique sont évaluées pour permettre au décideur de faire un arbitrage argumenté/ soutenu ;
- **Dispose d'un financement entièrement garanti et sécurisé** : à défaut d'un compte à vue, le chronogramme de décaissement pour le paiement des dépenses doit être validé par le Maître d'Ouvrage et respecté par la source de financement.
- La maturation d'un projet implique donc celle de chacune de ses activités. Par conséquent, un projet sera considéré comme mature si et seulement si, l'ensemble des activités qui le composent, considérées aussi bien individuellement que dans leur globalité, sont matures au sens ci-dessus.

1.2.3 Enjeux de la maturation d'un projet

De façon générale, tout processus technique de maturation conduit à deux choses: une réduction de la variabilité inhérente au processus et une amélioration de la performance moyenne du

processus (Cooke-Davies Terence J, Schlichter F. John, 2001)⁹. D'après ces auteurs, les organisations qui recherchent la maturité de leurs processus gagnent à plusieurs niveaux:

- Amélioration du calendrier et de la prévisibilité budgétaire ;
- Augmentation de la productivité des différents acteurs ;
- Amélioration du moral des différents acteurs ;
- Amélioration de la qualité du rendement ;
- Augmentation de la satisfaction des bénéficiaires ;
- Optimisation de la détermination du coût du projet.

A l'étape de l'idée de projet, assurer la maturation permet très souvent de rendre le projet plus attractif pour les investisseurs qui pourront alors intervenir, soit par l'acquisition de la technologie développée, soit par la création d'une entreprise, soit enfin par son financement.

Pour le Cameroun, le principal enjeu de la maturation se situe au niveau de l'amélioration de la qualité de la dépense publique en termes d'efficience dans la réalisation des projets et dans l'impact socioéconomique attendu.

1.2.4 Facteurs de succès de la maturation des projets et responsabilité des acteurs

Comme éléments essentiels qui permettent de conduire avec succès le processus de maturation, on peut citer :

- Une définition claire des principaux acteurs et des procédures ;
- Une clarification des rôles des acteurs ;

⁹ Cooke-Davies, T.J. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management projects. International Journal of Project Management. 21. 471-478

- Une structure faitière de centralisation et de coordination indépendante ayant des services déconcentrés ;
- Les ressources humaines outillées et motivées ;
- La disponibilité et la vulgarisation des outils appropriés.

La phase de maturation d'un projet est une étape de sa gestion qui implique un certain nombre d'intervenants directs ou indirects. Il s'agit ici des décideurs (maîtres d'ouvrages, maîtres d'ouvrages délégués, assistants à maîtrise d'ouvrages et maîtres d'œuvre) et des bénéficiaires.

Le maître d'ouvrage est la personne morale pour laquelle l'ouvrage est construit. Il remplit dans ce rôle une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre. A ce titre, il est chargé de :

- Formaliser les besoins et les objectifs ;
- Engager et valider les travaux dans le respect de la réglementation en vigueur (code des marchés publics, code du travail, etc.) ;
- Produire le cahier des charges de consultation du maître d'œuvre ;
- Réaliser des études d'opportunité ou de faisabilité du projet ;
- Vérifier l'impact du projet sur d'autres maîtres d'ouvrages éventuels (département, région...).

Le maître d'ouvrage peut être l'Etat, une CTD ou un opérateur privé et peut déléguer toutes ou une partie de ses prérogatives au **maître d'ouvrage délégué**.

L'assistant à maîtrise d'ouvrage est le conseil du maître d'ouvrage qui reste le décideur du projet. Il facilite la coordination du projet et permet au maître d'ouvrage de remplir pleinement ses obligations au titre de la gestion du projet. Les missions de l'assistant à maîtrise d'ouvrage peuvent aller du

conseil à l'assistance dans l'expression des besoins, du montage juridique et financier et de la réalisation des études de faisabilité à l'évaluation de l'impact du projet.

Il convient de souligner ici que les fonctions de l'assistant à maîtrise d'ouvrage ne doivent en aucun cas être confondues à celles du maître d'ouvrage délégué.

Le **maître d'œuvre** est le responsable de la réalisation de l'ouvrage dans les conditions de délais, de qualité et de coûts fixés par le maître d'ouvrage.

Quant aux **bénéficiaires**, ils sont des personnes concernées directement ou indirectement par les améliorations qu'amènera le projet. Leur implication dans le processus de maturation des projets intervient durant la phase de conception des projets. La réalisation du diagnostic nécessite une démarche participative durant laquelle les bénéficiaires doivent être associés.

Au Cameroun, le processus de maturation des projets s'appuie sur un cadre institutionnel¹⁰ qui identifie et définit les rôles des acteurs intervenant tels que le MINEPAT et les autres ministères, les établissements publics et les CTD.

¹⁰ Guide de Maturation des projets d'investissement public MINEPAT/ DGEPIP, juin 2010.

1.3 APPROCHES DE MATURATION DE QUELQUES PARTENAIRES AU DEVELOPPEMENT

1.1.1 Approche de la Banque Africaine de Développement (BAD)

Selon les experts de la BAD¹¹, un projet sera dit mature lorsqu'il remplit toutes les conditions exigées par la Banque pour son financement et pour une mise en œuvre de qualité dans les délais impartis.

A. CRITÈRES DE MATURATION

La réalisation des projets financés par le Groupe de la BAD se fait suivant huit (08) principales phases à savoir : la programmation, l'identification, la préparation, une pré-évaluation, l'approbation, l'exécution, l'achèvement et la post-évaluation du projet. Les critères permettant de déterminer la maturité d'un projet se retrouvent essentiellement dans les trois (03) premières phases.

Phase 1: Programmation du projet

Les critères de maturation de cette phase relatifs à l'alignement et l'ajustement stratégique sont :

- Alignement de l'opération sur le plan de développement national du pays, le DSCE en occurrence et/ou les stratégies sectorielles/les stratégies thématiques ;
- Alignement sur les priorités de la Banque telles qu'elles sont énoncées dans la Stratégie décennale (y compris la démonstration de la contribution aux principes de croissance inclusive et verte) et d'autres documents de stratégie pertinents de la Banque ;
- Inclusion dans le Document de Stratégie Pays (DSP) ou d'intégration régionale ;

¹¹ Entretiens avec Ali CISSE, Chargé des Programmes au Bureau Régional du Cameroun et Alain Fabrice EKPO, Principal Macro Economist | Governance Division (OSGE.1) Cameroon Field Office.

- Harmonisation avec les autres partenaires au développement ;
- Respect des critères d'éligibilité.

Phase 2 : Identification du projet

Le livrable final de cette phase est une fiche de projet. L'on distingue trois (03) types de critères de maturation relatifs à cette phase.

- **Critère type 1:** Logique de la conception et la Justification
 - » Analyse des problèmes de développement dans le secteur/domaine thématique concerné et la démonstration de la logique d'intervention ;
 - » Présentation de la justification économique et sociale, y compris l'analyse des taux de rentabilité économique ;
 - » Identification des bénéficiaires directs et indirects ;
 - » Discussion des mérites de la solution technique retenue ou du choix de la modalité d'appui.
- **Critère type 2 :** Intégration des enseignements tirés
 - » Vue d'ensemble de la performance du portefeuille dans le pays, y compris l'évaluation des opérations récemment achevées et/ou en cours ;
 - » Identification des leçons tirées et des bonnes pratiques dans le pays/secteur/domaine ou la thématique concernée pour les intégrer dans la conception de l'opération ;
 - » Satisfaction par l'emprunteur/donataire de toutes les conditions préalables au premier décaissement des précédents accords de prêt/don du secteur.

- **Critère type 3 : Appropriation et participation**
 - » Démonstration de l'appropriation par les parties prenantes nationales et les groupes bénéficiaires au stade de la conception ;
 - » Présentation des modalités de la participation des parties prenantes nationales et des groupes bénéficiaires au cours de la mise en œuvre.
- Phase 3 : Préparation du projet**
- Le livrable de cette phase qui compte cinq (05) types de critères est une note de conception du projet.
- **Critère type 1 : Ciblage des résultats et évaluation des risques (la chaîne de résultats)**
 - » Démonstration du lien de cause à effet entre les principales activités, les principaux produits, effets et impacts ;
 - » Qualité des indicateurs de suivi des effets et des produits, y compris la spécification des données de référence, des objectifs et des moyens de vérification ;
 - » Identification des principaux risques et des mesures d'atténuation.
 - **Critère type 2 : Dispositions pour la mise en œuvre et la durabilité**
 - » Fourniture du plan de mise en œuvre assorti de délais précis ;
 - » Présentation de la structure de gestion et évaluation des modalités et des capacités d'exécution ;
 - » Présentation du cadre de suivi et d'évaluation ;
 - » Évaluation de la durabilité institutionnelle et financière ;
 - » Présentation des mécanismes de préparation utilisés pour un démarrage dans les délais (projets uniquement).
 - **Critère type 3 : Aspects fiduciaires**
 - » Estimation des coûts réalistes basée sur d'autres études sérieuses ;
 - » Évaluation de la gestion financière ;
 - » Dispositions relatives à la gestion financière ;
 - » Évaluation des risques liés à la passation des marchés et des capacités (au niveau du pays, secteur, projet et de l'organe d'exécution) ;
 - » Mesures d'atténuation des risques liés à la passation des marchés et modalités de passation des marchés (plan de passation des marchés et dispositions de revue à la Banque).
 - **Critère type 4 : Aspects spécifiques**
 - » Qualité de l'analyse par sexe et inclusion des écarts pertinents entre les sexes ;
 - » Inclusion des indicateurs ventilés par sexe ;
 - » Identification des activités/mesures pour remédier aux écarts/inégalités entre les sexes, ou pratiques discriminatoires spécifiques constatées ;
 - » Allocation budgétaire et de ressources suffisantes pour l'exécution des activités spécifiques de genre (projet uniquement).
 - **Critère type 5 : Sauvegarde environnementale et sociale**
 - » Justification du classement dans la catégorie environnementale et sociale ;
 - » Évaluation de la conformité aux politiques et procédures de sauvegarde environnementale et sociale ;
 - » Évaluation de la capacité de mise en œuvre des plans des études environnementales et sociales.

B. ANALYSE CRITIQUE DE L'APPROCHE DE MATURATION DE LA BAD

1. Points forts

La BAD présente un processus de maturation assez robuste.

- Ceci est perceptible par la présence d'un cadre de référence qui régit les demandes de financement, la facilité d'accès aux différents documents de références organisant ces demandes et le nombre important de critères exigés par la Banque ;
- La BAD possède un véritable cadre de référence de gestion des risques éventuels susceptible d'influencer négativement la maturation des projets ;
- S'agissant du rôle des acteurs, le processus de maturation de la BAD est assez dynamique ;
- Les bénéficiaires jouent un rôle central et restent généralement impliqués tout au long du processus.

2. Points faibles

A côté des points forts ci-dessus, on peut noter quelques limites à savoir :

- Le non respect des procédures standards par les pays bénéficiaires ;
- Les projets, bien que de très bonne qualité à terme, souffrent généralement d'un problème de non respect de délais ;
- La défaillance des entreprises internationales choisies pour mener les différents travaux ;
- La faible transparence dans le processus de passation des marchés lors de certaines opérations ;
- La mauvaise qualité des études techniques menées par les entreprises est à l'origine des mauvaises estimations des coûts de travaux.

3. Leçons à tirer

De ce qui précède, il s'avère essentiel de consolider les acquis positifs et de corriger les insuffisances constatées. En particulier, il ressort que :

- Un véritable cadre de référence de gestion des risques éventuels est d'un grand apport pour la maturation des projets et cette dimension devrait être mieux vulgarisée dans les pays membres de la BAD ;
- Les équipes de maturation des projets devraient accorder toute la minutie nécessaire aux études techniques afin de produire des bonnes estimations des coûts des travaux ;
- Le respect scrupuleux des normes de maturation est nécessaire pour l'éligibilité des projets à programmer, à condition que soit assurée la transparence dans le processus de passation des marchés.

1.1.2 Approche du Groupe de la Banque Mondiale¹²

De façon générale, les projets financés par la Banque Mondiale se réalisent suivant sept (07) principales étapes. Il s'agit de l'identification, la préparation, l'évaluation, la négociation, l'approbation, l'implémentation et l'évaluation du projet. L'approche de travail dans ces différentes étapes du projet est totalement participative. Le choix des lignes opérationnelles devant permettre une bonne maturité des projets à terme se réalise essentiellement durant les deux premières phases.

A. CRITÈRES DE MATURATION

Afin de bénéficier du financement, les projets proposés doivent remplir un certain nombre de critères exigés depuis leur identification et leur préparation.

¹² Cf. World Bank Group (2013) : Task Team Leader Toolkit. Investment Project Financing: The Project Cycle. - The Africa region, Africa operations services. Series: 95168, website: Africa Learning..

Phase 1 : Identification du projet

Cette phase vise les résultats suivants :

- Projet ancré dans la stratégie globale de développement économique du pays concerné ;
- Projet ayant un grand impact sur la croissance du pays ;
- Projet axé sur un secteur prioritaire selon la stratégie de développement du pays ;
- Projet sélectionné suivant une approche participative et multisectorielle ;
- Projet procurant des solutions régionales en termes d'économie d'échelle et des synergies ;
- Projet reposant sur un partenariat solide à bâtir à partir des forces des différentes parties concernées ;
- Projet conforme à la stratégie d'assistance au pays et aux conditions du soutien apporté par la Banque ;
- Une bonne expérience et connaissance du pays pour le Maître d'œuvre ;
- Une expérience en termes de réalisation des missions ponctuelles sur le terrain pour le Maître d'œuvre ;
- La participation à des enquêtes techniques visant à identifier des projets potentiels.

Phase 2 : Préparation du projet

Cette phase décrit :

- Le contexte national et sectoriel du projet et les objectifs de niveau supérieur auxquels il aspire atteindre ;
- Les objectifs de développement du projet, les bénéficiaires du projet et les indicateurs de résultats ;
- Les composantes du projet et les éléments de financement, de prêts et de coûts ;
- Les arrangements institutionnels ;
- Les principaux risques et mesures d'atténuation ;
- La proposition d'approche de suivi et d'évaluation des résultats et modalités de mise en œuvre ;

- Le sommaire d'évaluation qui comprend des analyses économiques et financières, et les analyses techniques ;
- Un plan d'appui à la mise en œuvre ;
- L'examen de l'amélioration de la qualité du projet ;
- L'examen des garanties de l'étape d'évaluation de la préparation du projet ;
- Un examen de la décision de l'étape d'évaluation de la préparation du projet.

B. ANALYSE CRITIQUE DE L'APPROCHE DE MATURATION DE LA BANQUE MONDIALE

1. Points forts

- L'implication totale des États emprunteurs ;
- Le Groupe de la Banque Mondiale possède un cadre réel de référence de gestion des risques ;
- Existence d'une documentation de référence qui guide les acteurs de la Banque sur les modèles et les procédures techniques liées au traitement, à l'autorisation et à la divulgation des projets ;
- Les projets financés par la Banque Mondiale sont des projets de très bonne qualité au regard de la notoriété de la Banque, de l'expertise de ses équipes d'accompagnement et de l'approche de travail participative qui est appliquée.

2. Points faibles

- Complexité des procédures.

3. Leçons à tirer

- Un projet ayant une expertise suffisante pour ses équipes d'accompagnement associée à une approche de travail participative à plus de chances de produire de bons résultats ;
- Il est important de documenter toutes les étapes et tâches à effectuer dans un projet, afin de mieux guider les acteurs et les intervenants dans la mise en œuvre, et faciliter également le suivi et l'évaluation du projet.

1.1.3 Approche de l'Union Européenne

Au sein de l'Union Européenne, la réalisation d'un projet se déroule en cinq (05) principales étapes : l'identification, la programmation, le financement, la mise en œuvre, et le suivi-évaluation. L'adoption des critères de maturation se fait principalement au cours de la première phase qui est l'identification du projet.

A. CRITÈRES DE MATURATION

L'Union Européenne, comporte deux (02) types de critères, à savoir le diagnostic et le choix d'une hypothèse de projet.

1. Type 1 : Diagnostic

Il comprend :

- Le contexte et la justification du projet ;
- La pertinence et la cohérence internes et externes du projet ;
- L'analyse des problèmes et des options de solutions (cf. arbre à problèmes) ;
- La fiche de présentation de la population concernée et des acteurs locaux et leur capacité à maîtriser le projet.

2. Type 2 : Choix d'une hypothèse de projet

- Prise en compte des résultats du diagnostic (les problèmes, besoins exprimés par « la base ») ;
- Le niveau de priorité du projet pour la population ;
- Le niveau de visibilité du projet, sa capacité de mobilisation et son utilité sociale ;
- L'analyse de la viabilité du projet et la liste des hypothèses conditionnant sa réussite ;
- Résultats à court terme / Impact à long terme (effet sur les capacités locales, etc.) ;
- Des exemplaires des conventions de partenariat et la place des priorités des bailleurs de fonds ;
- Coût de la solution (en première estimation).

B. ANALYSE CRITIQUE DE L'APPROCHE DE MATURATION DE L'UE

1. Points forts

- Accompagnement des bénéficiaires par l'assistance technique ;
- Les procédures de choix d'une idée de projet sont participatives et dynamiques ;
- Forte implication des bénéficiaires.

2. Points faibles

- Non respect des délais du calendrier du projet ;
- Rédaction des rapports intermédiaires requiert assez de temps ;
- Faible appropriation des projets par les bénéficiaires ;
- Faible présence /accessibilité sur les orientations spécifiques dans la maturation des projets ;
- Absence d'un cadre de référence de gestion des risques ;
- La difficile maîtrise des procédures (PRAAG/ PERFAID) qui fait l'objet d'une révision annuelle.

3. Leçons à tirer

- L'accompagnement des bénéficiaires des projets par une assistance technique est déterminant pour la mise en œuvre réussie d'un projet, et en particulier dans le contexte de la décentralisation ;
- Pour assurer la pertinence d'un projet, il est judicieux que les procédures de choix d'une idée de projet soient participatives et dynamiques.

1.1.4 Approche de l'Agence Française de Développement (AFD)

De façon générale, le cycle de vie des projets financés par le groupe de l'AFD comporte neuf (09) principales étapes : la pré-identification du projet, l'identification du projet, l'évaluation ex-ante du projet, l'engagement des fonds, la mise en œuvre du projet, le rapport d'achèvement, la post-évaluation, la capitalisation et la communication.

A. CRITERES DE MATURATION

Le financement d'un projet par l'AFD requiert un certain nombre de critères d'appréciation regroupés en deux (02) phases (présélection et instruction).

1. **Phase de présélection** : Les critères utilisés ici, concernent la nature du projet.
2. **Phase d'instruction** : A cette étape il s'agit des éléments liés à
 - La pérennisation ;
 - La qualité du projet et cohérence avec les stratégies de développement ;
 - La dimension du projet ;
 - Le(s) groupe(s) cible(s) ;
 - Les critères environnementaux et sociaux ;
 - L'évaluation globale du projet.

B. ANALYSE CRITIQUE DE L'APPROCHE DE MATURATION DE L'AFD

1. Points forts

L'Agence possède un cadre réglementaire pour le respect des normes relatives à des problématiques majeures telles que :

- L'appropriation sociale du projet ;
- Le respect de l'égalité Homme/Femme ;
- La promotion du développement durable ;
- Et la bonne exploitation à terme du projet par les bénéficiaires.

Sur la question du rôle des bénéficiaires, il apparaît que les projets financés par l'AFD se veulent assez participatifs.

2. Points faibles

Les procédures de choix d'une idée de projet sont globalement longues et peuvent occasionner :

- Le démarrage tardif des chantiers ;
- Et le non-respect des dates de clôture ;

L'on note aussi, une faible accessibilité aux informations et documentations relatives à ces normes.

3. Leçons à tirer

La mise en place d'un cadre réglementaire pour le respect des normes relatives à des problématiques majeures telles que :

- L'appropriation sociale du projet et
- La bonne exploitation à terme du projet par les bénéficiaires, est une disposition essentielle de la maturation qui permet de garantir la pérennité du projet.

Conclusion

Les quatre études de cas présentées à la fin de ce chapitre ont permis de mieux cerner le côté pratique des différents éléments conceptuels. Ainsi, afin d'assurer une meilleure maturation des PIP au Cameroun, l'on pourrait s'inspirer des bonnes pratiques en terme de procédures de maturation présentées dans ce chapitre tout en trouvant des mesures palliatives aux différents obstacles à la maturité qui y ont été relevés. Les bonnes pratiques à imiter pourront être tirées de l'expérience de la BAD avec les pays du Maghreb qui sont citées parmi les meilleures réussites de la Banque en Afrique.

CHAPITRE 2 : ANALYSE SITUATIONNELLE DE LA MATURATION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT PUBLIC EN 2016, AU CAMEROUN

En 2014, la Banque Africaine de Développement affirmait que seulement 50% des projets d'investissement public ministériels sur la période 2014-2016 étaient matures, avec des disparités allant de 95% pour le MINTP à 6% pour la Cour Suprême¹⁴.

Cette insuffisance de maturité des projets d'investissement public a eu pour conséquences ces dernières années, entre autres, l'augmentation du nombre des chantiers abandonnés, des malfaçons dans la construction des édifices et l'augmentation des mauvaises performances liées à l'exploitabilité des projets.

Pour mieux fixer les idées, nous avons pris pour référentiel la période la plus récente, à savoir l'exercice 2017 du BIP.

2.1 SITUATION DE MATURATION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT PUBLIC PAR MINISTERE

Selon la programmation des projets d'investissement public du triennat 2017-2019, on dénombre 2249 projets d'investissement déclinés en 6665 tâches/opérations programmées. En se focalisant en particulier sur les projets à réaliser au cours de l'année 2017 (à la fin du premier semestre 2016), il ressort du graphique suivant que la moitié des tâches/opérations de l'année 2017 sont complètement matures ; environ 22% présentent une maturation partielle ; tandis que près de 28% ne sont que de vagues idées.

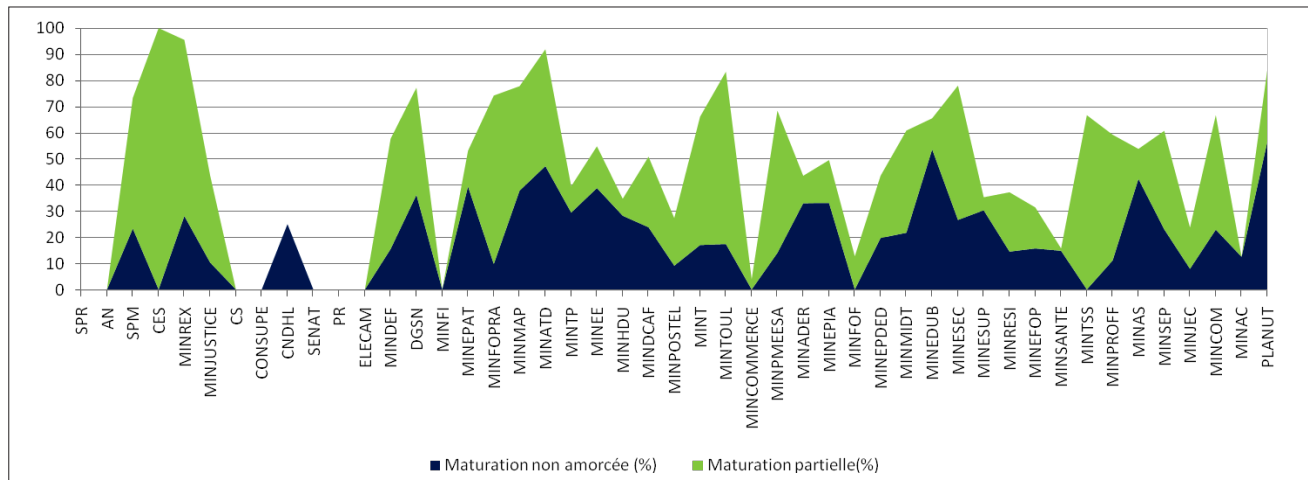
Cette situation globale cache cependant de fortes disparités d'un département ministériel à un autre. En effet, pendant que la Cour Suprême ou le Contrôle Supérieur de l'Etat ont tous leurs projets déjà complètement matures, on peut observer que tous les projets du Conseil Economique et Social sont en situation de maturation partielle, et que le Ministère des Relations Extérieures ne compte que 4,5% de projets complètement matures¹⁵.

¹⁴ www.camer.be/45372/11:1/la-bad-denonce-les-pesanteurs-aux-projets-dinvestissement-au-cameroun-cameroon.htm consulté le 09 mars 2017.

¹⁵ L'inaccessibilité aux données désagrégées par région n'a pas permis de présenter également la situation par région.

Graphique 1 : Taux de maturation des projets par administration.

Situation au 30 juin 2016 pour les projets à inscrire au BIP 2017 !



Source : MINEPAT, Programmation des investissements publics, Triennat 2017-2019, Rapport global sur l'état de maturité des projets d'investissement du Gouvernement, juillet 2016.

La situation de la maturation des projets varie considérablement d'une structure à une autre. Selon le rapport de la Brigade de Contrôle au 30 Juin 2016, c'est-à-dire à 06 mois du lancement du BIP 2017, les projets envisagés et en situation de maturation non amorcée représentent environ 28% dans l'ensemble. Soit plus d'un projet sur 4. De manière spécifique, on note principalement 4 administrations (MINATD, MINEDUB, MINAS et PLANUT) qui se situent à un taux de maturation non amorcée supérieur à 40%.

Parmi ces administrations, à part le MINAS qui opère dans le secteur social, les autres institutions concernées relèvent des projets d'infrastructures. Pour un taux de maturation non amorcé compris entre 30% et 40%, les 7 structures sont toutes porteuses des projets liés aux infrastructures. Les performances les moins mauvaises, pour un taux compris entre 20% et 30%, on compte 5 administrations (MINTP, MINHDU, MINDCAF, MINESEC, MINSEP) sur 11 qui ont des projets liés aux infrastructures.

■ Adamaoua

- Deux projets non encore contractualisés sur 229 dont le projet de construction d'un ponceau sur le Mayo Baladji dans la Commune de Ngaoundéré 2, infructueux à deux reprises pour des raisons de sous-estimation de l'enveloppe par rapport à la consistance des travaux ;
- La non-exécution des projets relatifs au concours de plus bel élevage dans les Communes de l'Adamaoua, faute de Cahier de Charges y relatif.

■ Centre

- La construction d'un ponceau sur la rivière Zang Minkan (Commune de MFOU) : Rivière introuvable depuis des mois de recherche ;
- La construction d'un bloc de 2 salles de classes à l'EP d'Oveng (Mefou et Afamba) : Appel d'Offre infructueux, absence de soumissionnaire ;
- La transmission tardive des projets de DAO par les Maîtres d'Ouvrages (Maires) ;
- Les offres Financières anormalement basses - Que les Sous-commissions d'Analyse des Offres Financières soient dotées d'ingénieurs qualifiés pour une évaluation judicieuse des offres financières ;
- L'implication insuffisante des populations et des Autorités Locales dans le choix des projets qui sont exécutés dans leurs localités, a pour conséquence de ne susciter aucun intérêt de la part de celles-ci sur le suivi de l'exécution des projets dont elles sont pourtant bénéficiaires.

■ Est

- L'indisponibilité des sites pour la réalisation de certains projets ;
- Le montant anormalement bas de certains projets suscitant le désintérêt des prestataires ;
- L'inadéquation entre les prix réels et les prix mercatoriaux ;
- L'exécution de certains projets sans assistance de l'Ingénieur approprié surtout en ce qui concerne les projets en bon de commande ;
- La localisation en redondance de certains projets de forages dont une délocalisation a été sollicitée.

■ Extrême-Nord

- La sous-consommation des crédits des projets de moins de 5 millions ;
- La non transmission de la documentation de contractualisation au MINMAP et au MINEPAT.

■ Littoral

- Les difficultés de réalisations des projets dans les zones insulaires et difficiles d'accès : les dotations devraient prendre en compte les spécificités de ces territoires.

■ Nord

- La programmation de l'exécution de certains marchés (routiers et hydrauliques) pendant les périodes des crues entraîne le retard dans l'exécution des travaux;
- La non tenue des comités techniques communaux dans certaines communes (Madingring) ;
- L'insuffisance de communication entre les Maîtres d'Ouvrages Délégués et les ingénieurs de suivi ;
- L'insuffisance de suivi régulier des projets par les ingénieurs les amène à modifier les travaux à effectuer.

■ Nord-Ouest

- Le problème de changement de nature économique d'un forage pour un système d'adduction d'eau divise le gestionnaire qui est le Maire de Mbam Oku et les populations. Le Maire refuse, en effet de céder à la décision de la population qui désire un système d'adduction et non un forage ;
- Le faible niveau d'exécution des projets de la Upper Noun Valley Development Authority s'explique par des fortes pluies qui ont causé des inondations, ce qui rend difficile la construction des ouvrages;
- La forte pluviométrie enregistrée actuellement dans la Région, est un frein à la réalisation de certains projets d'infrastructures ;
- La récurrence des offres anormalement basses (moins disant) continue d'affecter la qualité des ouvrages.

■ Ouest

- Le changement de la nature économique des projets par le Maire de FOKOUE sans avis préalable du MINEPAT conformément à la loi en vigueur.

■ Sud

- La non-appropriation du Code des Marchés Publics par les Maires et le personnel communal. Ce qui entraîne le faible taux d'exécution des projets qu'ils gèrent, plombant ainsi le taux d'exécution régional.

■ Sud-Ouest

- Les spécifications techniques de certains projets ne sont pas disponibles ;
- Le montage des DAO mal fait à cause de la non maîtrise par les gestionnaires ;
- Le terrain difficilement praticable à cause la pluviométrie très élevée.

Encadré 2 : Situation de maturation en juillet 2016 des projets 2017 du PLANUT

En juillet 2016, la situation de maturation des projets du PLANUT ne semble pas très satisfaisante. En effet, seuls 15,9% des projets PLANUT du BIP dans la période 2017- 2019 sont complètement matures ; 27,5% présentent une maturation partielle ; tandis que 56,5% ont une maturation non amorcée. Cette situation dépend des ministères de tutelle desdits projets.

- Pour le MINTP, au regard des critères actuellement en vigueur, tous les projets appartenant aux programmes "Construction des routes et autres infrastructures" et "Réalisation des études techniques d'infrastructures" et "Développement des infrastructures de transport urbain" sont matures.
- Pour le MINSANTE, les différents projets de construction, d'équipement, d'assistance à la maîtrise d'ouvrage et des Missions de contrôle technique des Centres Hospitaliers Régionaux (CHR), de réhabilitation des hôpitaux central et général de Yaoundé et HGD sont matures. La seule exception ici, concerne le projet d'Assistance à maîtrise d'ouvrage pour le relèvement des plateaux techniques (HGY,HGD et CHUY) dont la situation de maturation n'est pas encore amorcée.

2.2 ETAT DES CHANTIERS ABANDONNES FAUTE DE MATURETE SUFFISANTE DES PROJETS

Une des conséquences visibles de la faible maturation des projets est l'abandon des chantiers. Ce phénomène grandissant ces dernières années demeure une préoccupation urgente pour les pouvoirs publics, puisque l'abandon des chantiers survient toujours alors même que l'Etat a déjà décaissé les ressources (partiellement ou en totalité). Dans le contexte actuel de rareté de ressources et de quête de croissance économique, le bilan fait sur le volume et l'importance des chantiers abandonnés sur financement public reste préoccupant.

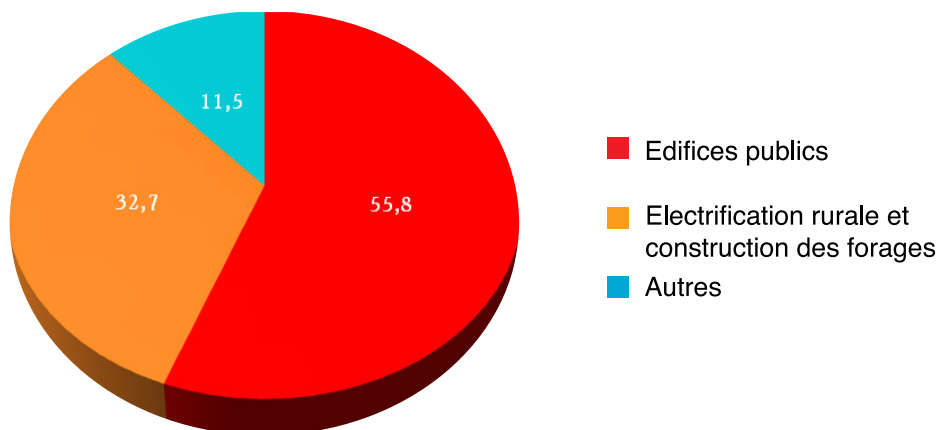
D'après le rapport 2015 de la Brigade des Contrôles du MINEPAT, sur l'exécution physico-financière du BIP pour les exercices 2013 et 2014, les projets

à gestion déconcentrée présentent le plus grand nombre de chantiers abandonnés par rapport à ceux à gestion centrale. Ce qui laisse entrevoir l'ampleur du problème de maturation dans les administrations déconcentrées. Toutefois, compte tenu de leur envergure, les projets abandonnés à gestion centrale demeurent non négligeables !

En rapport avec la nature de la prestation, une étude menée par l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) en 2015 a révélé que sur un total de 410 chantiers abandonnés, les projets de construction des salles de classe et des autres édifices publics représentent à eux seuls plus de la moitié des abandons (55,8%), suivis des projets d'électrification rurale et de construction des forages (32,7%).

Le graphique ci-après retrace la ventilation des chantiers abandonnés jusqu'en 2015.

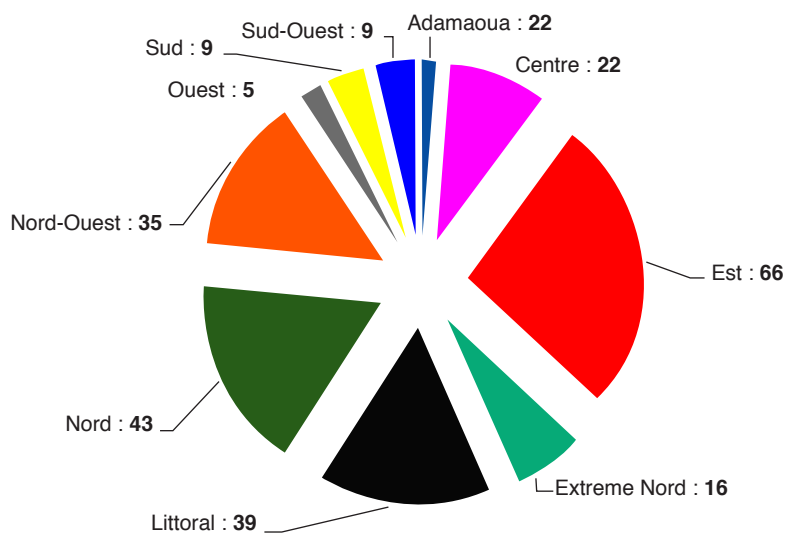
Graphique 2 : Volume des chantiers abandonnés



Source : ARMP, 2015

À l'échelle régionale, il ressort du graphique 3 ci-dessous que la région de l'Est distance très nettement toutes les autres en la matière.

Graphique 3 : Répartition des chantiers abandonnés par région en 2015



Source : Données ARMP, 2015, Infographie /CAMERCAP-PARC (C)



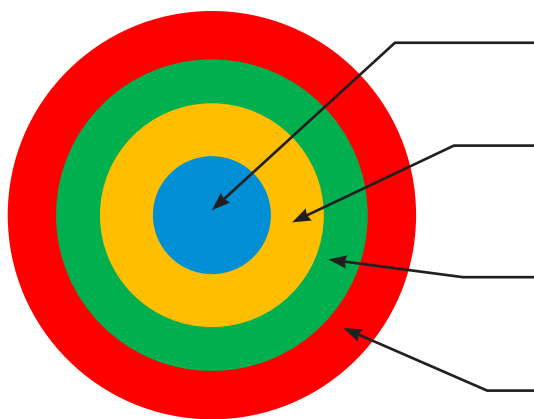
Par ailleurs, l'essentiel des projets abandonnés se trouvent plutôt en zone rurale qu'en zone urbaine et concernent pour la plupart les infrastructures sociales. En effet, en raison du fort enclavement de ces régions, il revient plus cher et plus pénible aux entreprises prestataires d'exécuter les marchés dans ces régions.

Pour améliorer cette situation, il s'avère donc indispensable de prendre en compte la dimension géographique des projets pendant leur maturation.

2.3 BILAN DES MALFAÇONS ET AUTRES IRREGULARITES OBSERVEES DU FAIT DE L'INSUFFISANCE DE MATURETE

Malgré les multiples vérifications des comités de suivi et de réception, l'on continue de constater des malfaçons et autres irrégularités au moment de la réalisation et de l'exploitation des projets. C'est ce qui ressort également du rapport 2015 de la Brigade des contrôles du MINEPAT relatif au contrôle des projets du BIP ; et des informations recueillies auprès des administrations.

Figure 2 : Projet Autoroute Yaoundé-Douala



Faisabilité Technique : **Maturation incomplète**

Après le début des travaux, un tracé définitif (itinéraire et maquette) n'est pas validé.

Maturité administrative et environnementale. **Maturité incomplète.**

Comme dit plus haut.

Exploitabilité (Intégration économique et social, Infrastructures d'accélération et d'exploitation). **Maturité évidente au vu des énormes** opportunités d'exploitation.

Sécurisation des financements. **Maturité non établie** au vu des blocages et des incompréhensions avec EXIMBANK China (ayant causé une suspension des travaux (Mai-Juin 2017)).

1.3.1 Situation sur les malfaçons observées dans l'exécution du BIP faute de maturation suffisante des projets

A chaque exercice, des malfaçons sont observées dans les chantiers publics. Malgré les multiples corrections souvent apportées dans l'exécution des projets, la présence des malfaçons a un impact négatif significatif sur les infrastructures construites, réduisant ainsi la performance de l'investissement public dans son ensemble.

Par ailleurs, les projets d'investissement public génèrent des retards dans le démarrage et le déroulement de certains chantiers. A titre d'illustration, la construction de l'**Autoroute Yaoundé-Douala** a connu des problèmes dans la libération de l'emprise, ainsi que dans l'expropriation et l'indemnisation des populations au point où ces dernières ont manifesté bruyamment, pour faire entendre leurs plaintes. Ce qui veut dire dans ce cas, qu'il y a eu des manquements au niveau de la 2^{ème} couche de maturation.

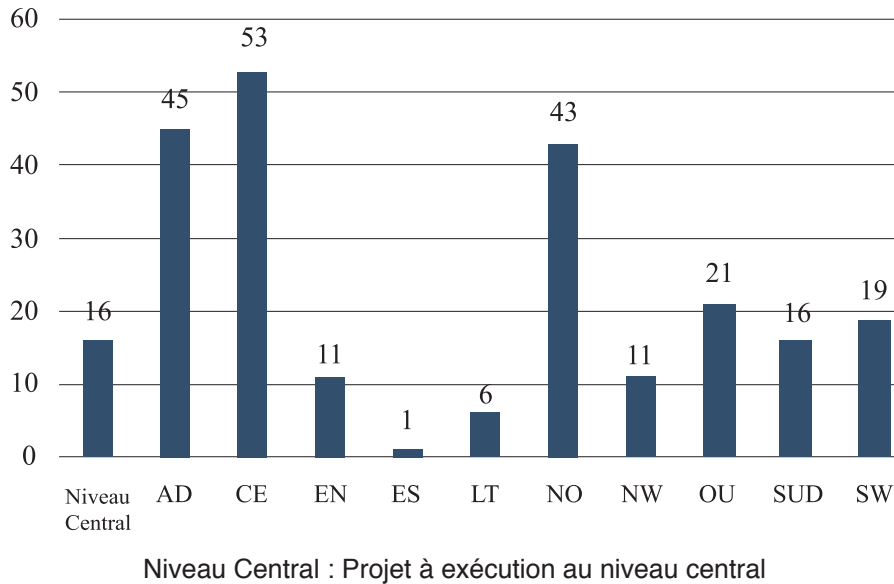
Les lourdeurs observées lors de la passation des marchés, ou le souci de respecter les procédures ont souvent été à l'origine de certains dysfonctionnements dans l'exécution des chantiers. À ces éléments, il faudra aussi ajouter le cas des projets qui sont inscrits au BIP par l'intermédiaire d'une "main invisible" (pression des élites, trafics d'influences, etc.).

1.3.2 Bilan sur les irrégularités observées dans les chantiers de l'État faute de maturation suffisante des projets

Les irrégularités observées dans la réalisation des projets d'investissement public se présentent sous

diverses formes, et plusieurs d'entre elles sont le fait de l'insuffisance de maturité des projets. C'est le cas de l'évaluation approximative des coûts financiers permettant la bonne réalisation du projet. En effet, le document de projet souvent exigé au moment de l'inscription du projet au BIP, bien qu'ayant été rédigé par les experts dans le domaine, présente la plupart du temps, des lacunes et insuffisances avérées lors de la mise en œuvre.

Graphique 4 : Répartition des irrégularités observées dans les chantiers des marchés publics par région



Source : Brigade des Contrôles MINEPAT, 2015

Il ressort de ce graphique que, sur les 242 irrégularités recensées en 2015, 21,9% relèvent de la région du Centre, 18,6% et 17,8% de l'Adamaoua et du Nord respectivement.

Par ailleurs, il convient de souligner que plus de la moitié de ces irrégularités (57%) sont dues à l'insuffisance de l'évaluation des coûts financiers du projet.

En effet, dans le BIP, il existe plusieurs cas de figures où le coût du marché est le même dans plusieurs localités sans toutefois prendre en compte certaines spécificités locales qui influencent souvent négativement la bonne réalisation des investissements publics, multipliant ainsi le nombre d'irrégularités observées. C'est le cas de la construction **des salles de classe, des forages d'eau**, etc.

En effet, les spécificités suivantes devraient pourtant être prises en compte durant la maturation desdits projets, à savoir :

- La situation géographique des lieux d'exécution des projets qui induit la distance par rapport à la métropole et/ou les lieux d'approvisionnement en matériaux ;
- La nature du sol devant accueillir le projet ;
- Les difficultés d'accès aux différents sites de réalisation des projets ;
- La rareté des matériaux de construction et autres intrants dans les lieux de réalisation des projets, etc.

La non prise en compte de ces dernières a pour conséquence la minimisation des coûts réels du projet. Cette situation a souvent abouti à des marchés infructueux, leur abandon ou la mauvaise réalisation à défaut de la sollicitation des avenants tous pour le bouclage de la réalisation desdits projets, provoquant ainsi de nombreux retards dans les délais de réalisation des investissements publics.

2.4 REVUE DES PERFORMANCES DANS L'EXPLOITATION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT PUBLIC AU CAMEROUN : Quelques cas de figures

On observe dans plusieurs cas des difficultés d'exploitation de certains projets d'investissement public après leur réalisation. L'ampleur desdites difficultés laisse transparaître des insuffisances dans le processus de maturation au moment même de la conception du projet. L'exploitation peu satisfaisante desdits projets impacte négativement la croissance économique et le mieux-être¹⁶ des populations. L'ampleur de ce problème varie selon le mode de gestion du projet.

1.4.1 Les projets à gestion centrale

Les projets à gestion centrale bénéficient par défaut et *a priori*, des ressources humaines plus qualifiées dans les questions de maturation des projets du fait de la disponibilité des cadres au niveau de l'Administration Centrale. En principe donc, ils devraient bénéficier d'une meilleure intégration dans l'environnement socioéconomique de leur mise en œuvre pour exploitation. Et pourtant, l'on peut à ce jour, toujours observer une exploitation peu satisfaisante de certains projets d'envergure tels que la Centrale à gaz de Kribi, le Port en eau profonde de Kribi, le Barrage de Mekin, la construction de l'Autoroute Yaoundé-Douala, etc.

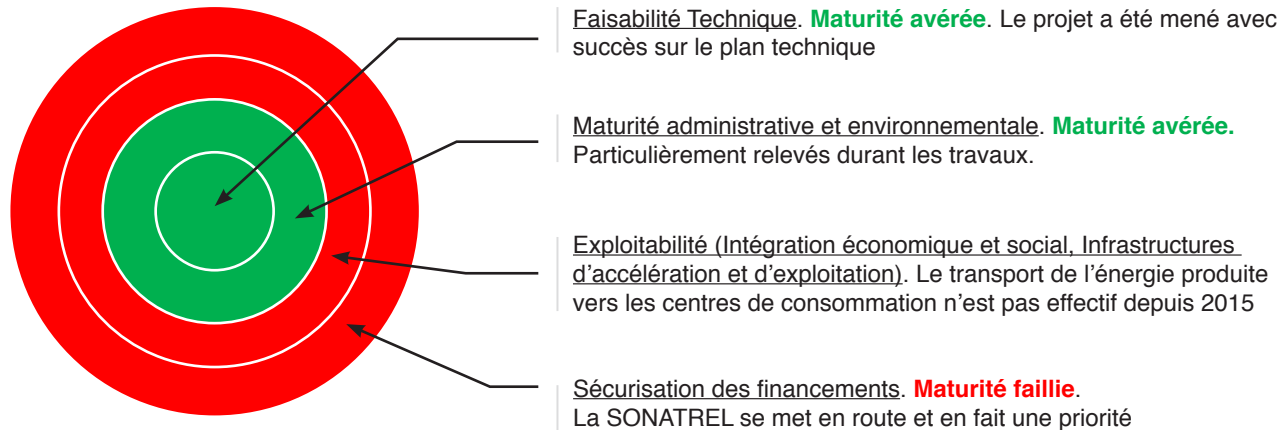
● Cas de la Centrale à gaz de Kribi

La Centrale à gaz de Kribi faisait partie des premières solutions envisagées et mise en œuvre avec succès pour faire face à la crise énergétique que traverse le Cameroun. Malheureusement elle n'a pas fonctionné dans ses pleines capacités.

¹⁶ Le mieux-être des populations traduit une nette amélioration des conditions de vie de celles-ci.

Le constat et l'analyse présentent des insuffisances au niveau de l'intégration socioéconomique du projet selon le chemin critique de la chaîne des résultats (réalisation/extrant-effet-impact). Avec cet exemple, on se rend compte de l'impérieuse nécessité d'intégrer la dimension « Exploitabilité » dans le processus de maturation des projets socioéconomiques.

Figure 3 : Projet Centrale à Gaz de Kribi



Source : CAMERCAP-PARC

L'ouvrage est achevé sur le plan technique, mais le produit n'est pas encore à la portée du consommateur (faute d'infrastructures de transport vers les centres de consommation).

● Cas du Port en eau profonde de Kribi

La situation observée jusqu'au 31 mai 2017 dans le cas du Port en eau profonde de Kribi est une autre illustration des projets dont l'exécution peut être achevée, mais l'exploitation tarde à donner les fruits attendus. En effet, près de deux ans après la fin des travaux de construction de l'ouvrage, l'accostage des premiers navires commerciaux est toujours attendu. Entre autres raisons avancées, on peut citer le retard pris par les infrastructures

d'accompagnement du Port, notamment :

- La construction de l'Autoroute Lolabé-Kribi (en cours d'exécution) qui doit renforcer les voies d'accès au port ;
- Les installations des administrations douanières et autres services portuaires ;
- L'approvisionnement en eau ;
- L'installation de la fibre optique, etc.

Par ailleurs, il incombe d'améliorer de manière plus ou moins directement lié, les voies de communication pour desservir les marchandises vers les Centres de consommation (voie ferrée, Autoroute vers Douala et Yaoundé).

Pour revenir en particulier sur la construction de l'Autoroute Lolabé-Kribi, "les fonds nécessaires

vont au-delà des capacités gouvernementales" (MINEPAT, 2015a) . Ce qui ressort clairement la nécessité de la sécurisation des financements des projets avant de passer à leur réalisation.

- **Le Barrage hydroélectrique de Mekin**

Ce projet qui vise à répondre aux besoins énergétiques de la localité et même de la sous-région, en fournissant une puissance de 15 MW, fait face à quelques problèmes :

- D'abord le problème de retard dans l'exécution. Le chantier aurait dû être livré en 2015, mais la voie d'accès prévue dans le contrat n'est toujours pas construite par la China National Electric and Equipment Corporation (CNEEC). On se sert de la voie d'accès hors marché qui avait été construite par le Gouvernement à l'occasion de la pose de la première pierre ;
- Au niveau de l'exploitation, un gros problème se pose à Ndjom - Yekombo où la ligne d'évacuation de l'énergie produite doit se raccorder au réseau interconnecté Sud d'ENEO Cameroon, avec l'énergie qui vient de Mbalmayo. Après un premier test réussi en décembre 2013 pour les 5 premiers MW produits, les travaux sont encore en cours pour l'ensemble de la puissance installée ;
- La construction de deux ponts sur les fleuves du Dja et Lobo en amont du Barrage de Mekin s'avère indispensable à l'utilisation des pleines capacités de la centrale hydroélectrique. Le retard pris dans la réalisation de ces ouvrages est au moins en partie dû au désaccord entre les parties prenantes sur le calendrier d'exécution ;
- Mais en attendant, on observe beaucoup d'externalités négatives sur le plan socio-environnemental : la disparition des villages

et leur relocalisation ; ce qui nécessite la construction de nouvelles voies d'accès vers certaines localités qui n'étaient pas initialement prévues dans le contrat. L'axe Sangmélina-Bengbis a été coupé accidentellement pendant une certaine période. Et pour finir, la centrale est actuellement obligée de fonctionner en sous-capacité en faisant tourner à la fois une ou deux des trois turbines installées (entre 5MW et 10 MW).

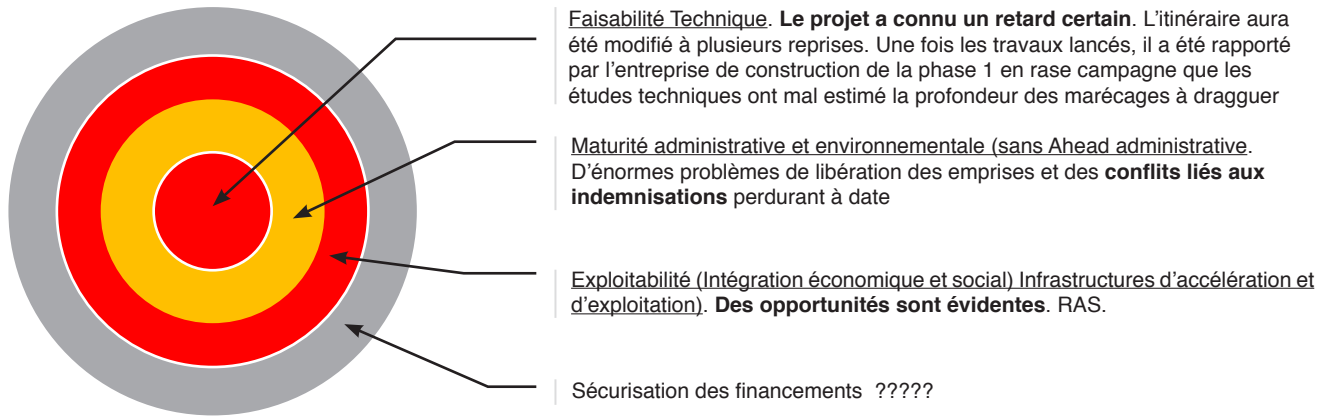
Une fois encore, on relève la nécessité d'une approche holistique dans un tel projet. Pour les populations et les entreprises en attente d'énergie, tout se passe comme si le Gouvernement n'avait rien fait, au contraire, leur état d'équilibre initial ayant été rompu, l'impression passe de l'espoir au désespoir du fait des désagréments prolongés.

- **Le cas de la construction de l'Autoroute Douala-Yaoundé**

Les travaux de la première phase (la construction des 80 premiers kilomètres de cette infrastructure sur 215 Km environ, entre la ville de Yaoundé et la localité de Bot Makak) de ce projet sont en cours.

Cependant, alors que la campagne de sensibilisation, de recensement et d'évaluation des biens mis en cause dans la construction de l'Autoroute en vue d'indemniser les populations riveraines avait déjà eu lieu en 2014, force est de constater que ces travaux ont connu d'énormes perturbations en 2016 sur le tronçon Yaoundé-Nlong, et donc des retards dans l'exécution dus à l'envahissement et au blocage du chantier par des populations riveraines qui revendiquaient des indemnités.

Figure 4 : Projet d'autoroute Yaoundé-Nsimalen (Situation au 30 juin 2017).



Source : CAMERCAP-PARC

1.1.1 Les projets à gestion déconcentrée et décentralisée

Les projets à gestion déconcentrée et/ou décentralisée dont les problèmes de mauvaise exploitation sont liés à l'insuffisance de maturité représentent un plus grand nombre par rapport à ceux à gestion centrale. Au niveau déconcentré et décentralisé, la particularité des problèmes liés à l'exploitation des projets se situe à deux niveaux : les projets non exploités et ceux à durée de vie très courte.

- **Projets non exploités**

En effet, l'on peut par exemple observer des écoles et des centres de santé bien construits, mais complètement non exploités et parfois abandonnés dans des broussailles. Une des raisons pouvant justifier cet état de choses est la non prise en compte de réalités socioculturelles au moment de la conception desdits projets. Cette situation met donc en exergue, la nécessité

d'une grande prise en compte des aspirations des bénéficiaires au moment de la conception des projets d'investissement public. En effet, la finalité de toute action de développement porte sur l'amélioration des conditions de vie, du bien-être des bénéficiaires. Ces bénéficiaires doivent être au centre des choix stratégiques, puisqu'il s'agira de déterminer les actions pertinentes pour changer leur situation. C'est pourquoi, il est important de faire une bonne photographie de leur situation en amont, en identifiant leurs besoins et leurs attentes au moment de la conception des PIP.

- **Les réalisations à très faible espérance de vie**

Très souvent, l'on observe une courte durée de vie de certains livrables après leur réception définitive. Ces livrables devenus inopérants, constituent une véritable entorse au développement dans la mesure où ils occasionnent des dépenses non rentables et inefficaces. Selon l'avis de beaucoup

d'experts rencontrés, ce phénomène est d'autant plus observé dans le cas des constructions des forages d'eau, dont la durée de vie généralement n'excède pas souvent deux ans.

Le degré de performance dans l'exploitation des projets d'investissement public, apparait donc comme un déterminant important, dont il convient de prendre en compte au moment de la maturation des projets d'investissement public.

2.5 ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA SITUATION DE MATURATION DES PIP

À partir des éléments constatés ci-dessus, il s'avère opportun de démêler les acquis (éléments positifs) de ceux qui nécessitent encore des améliorations. L'intérêt d'une telle démarche au regard de l'objectif de cette étude, est d'une part, de capitaliser les critères pertinents de maturation déjà existants; et d'autre part, d'en dériver de nouveaux là où des manquements sont observables. Avant ce tout, il convient d'abord de présenter le dispositif actuellement en vigueur.

1.2.1 Description du processus actuel de maturation des Projets d'Investissement Public

Le processus de maturation des projets d'investissement public au Cameroun fait intervenir plusieurs entités qui sont : les Administrations Centrales, les Administrations Déconcentrées, les CTD, les EPA, les EPIC, les SEM, les autres agences d'exécution de l'Etat et les bénéficiaires. Ce processus est constitué de cinq (05) étapes principales à savoir :

- i). La conception du projet ;
- ii). L'élaboration des TDR des études de faisabilité;
- iii). La réalisation des études de faisabilité ;
- iv). La validation des rapports d'études ;
- v). La finalisation du document de projet.

Des orientations générales sur chacune de ces étapes se trouvent dans les documents d'aide à la maturation disponibles au MINEPAT. Aussi, l'inscription au Budget d'Investissement Public des projets est précédée d'une évaluation des critères de maturité et de performance des projets.

S'agissant des critères d'évaluation actuels de maturité des projets, l'on peut citer l'évaluation :

- Du document de projet ;
- De l'avant-projet d'exécution ;
- De l'ensemble des DAO des marchés liés au projet.

Pour ce qui est de l'évaluation de la performance, les critères sont les suivants :

- La pertinence ;
- L'efficacité ;
- L'impact socio-économique ;
- La pérennité/viabilité.

Cependant, comme l'état des lieux précédent l'a relevé, on observe des projets ayant respecté la procédure décrite ci-dessus, mais qui présentent des difficultés pendant ou après l'exécution ; ce qui met en évidence des insuffisances certaines desdits outils d'aide à la maturation.

1.2.2 Principaux acquis du dispositif actuel de maturation des projets

Le MINEPAT a mis à la disposition des administrations en 2010 un Guide de Maturation des Projets d'investissement public qui a été révisé en 2014. Il s'agit d'un outil méthodologique dont l'objectif est d'établir les normes de présentation des dossiers techniques des projets à soumettre au budget d'investissement de l'Etat; et vulgarise en même temps les procédures de maturation desdits projets. Grâce à ce document, les projets à soumettre au BIP présentent déjà un format homogène et une même terminologie.

Le renforcement de l'implication des autorités locales qui tiennent mensuellement des concertations avec toutes les parties prenantes, pour identifier les problèmes rencontrés dans l'exécution des projets et apporter des solutions locales efficaces. Ce mécanisme permet d'assurer une véritable coordination de tous les acteurs au niveau local pour une meilleure prise en compte des préoccupations des bénéficiaires.

Dans le but d'assurer l'ancrage des projets à "maturer" avec les cadres de référence (la Vision 2035, le DSCE, les stratégies sectorielles, les PCD, etc.), un lien de rattachement doit pouvoir être établi pour éviter toute improvisation. C'est l'une des raisons d'être des CDMT.

Comme autre acquis à consolider, on peut également relever :

- La contribution non négligeable des comités Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi-évaluation (PPBS) à la maturation des projets ;
- La conception et la vulgarisation des documents types (DAO, TDR, étude de faisabilité, etc.).

1.2.3 Quelques faiblesses de la maturation des PIP jusqu'à date

Nonobstant les multiples avancées citées ci-haut, de nombreuses lacunes continuent d'être observées dans le processus de maturation des projets d'investissement public. On peut notamment citer les difficultés dans l'élaboration des DAO, l'insuffisance dans l'évaluation des coûts financiers des projets, l'influence des responsables politiques dans la sélection de certains projets à inscrire dans le BIP, l'insuffisance de la prise en compte des spécificités des projets dans la maturation, la non prise en compte de la situation géographique du site du projet dans l'évaluation des coûts, les difficultés

en rapport avec les cadres de concertation, les difficultés d'accès aux différents sites de réalisation de certains projets, la rareté des matériaux de construction et autres intrants dans les lieux de réalisation des projets, le retard dans les délais de production des éléments de maturité du projet, l'insuffisance ou la mise à disposition tardive des financements, etc.

• Difficultés dans l'élaboration des DAO

Certaines structures ont encore du mal à élaborer un DAO. Les informations contenues dans les DAO ne sont pas connues par beaucoup de responsables en charge de la planification dans les administrations. De ce fait, les DAO sont souvent mal montés et par suite, les réalisations ne répondent pas aussi aux attentes (ARMP, 2016, p.72). Ceci pourrait s'expliquer par l'absence d'un personnel qualifié en la matière dans lesdites structures.

• Insuffisance dans l'évaluation des coûts financiers des projets

La question des études financières mal faites figure également parmi les facteurs qui plombent le système de maturation des projets au Cameroun (MINEPAT, 2016a, p.41). En effet, il est important que le maître d'ouvrage évalue *a priori* le coût des inputs pour la production des livrables.

• Influence des responsables politiques dans la sélection de certains projets à inscrire dans le BIP

De l'avis de plusieurs experts rencontrés et autres personnes ressources, le politique a parfois une influence significative sur les responsables en charge de la planification de certains projets qui sont inscrits au BIP.

Ce clientélisme politique doublé du trafic d'influence a pour conséquence entre autres le choix des

sites inappropriés pour certains projets et/ou le lancement des projets sans maturité établie.

- **Insuffisance de la prise en compte des spécificités des projets dans la maturation**

Les outils actuellement disponibles donnent des orientations générales sur la maturation des projets sans toutefois, renseigner sur les spécificités et les détails propres à certains types de projets. Le cas de l'autoroute Nsimalen-Yaoundé, où il a été rapporté que la nature marécageuse du tracé n'avait pas été suffisamment prise en compte. Et bien d'autres cas existent.

- **Non prise en compte de la situation géographique du site du projet dans l'évaluation des coûts**

On observe des marchés infructueux parce qu'il n'y a pas eu de soumissionnaires (MINEPAT, 2016 a, p.41). Pour un projet donné, le coût de réalisation dépend de son lieu d'implantation. En effet, le coût des matériaux et équipements nécessaires intègre non seulement le coût d'acquisition, mais aussi le coût de leur transport jusqu'au site du projet. Le coût de revient d'une salle de classe ou d'un centre de santé devrait donc être pondéré par un coefficient traduisant l'éloignement et les difficultés d'accès au site de réalisation.

- **La non spécialisation des modèles de construction**

L'ancrage socioculturel du processus de développement devrait aboutir à l'adopter d'une architecture des constructions adaptée à l'environnement et à l'écologie de la localité. Ainsi et à titre d'illustration, pourquoi s'obstiner à proposer des modèles de construction en parpaings et ciment dans la zone côtière, alors que la tradition locale a opté pour le bois/planche ?

- **Absence d'un cadre de référence de gestion des risques et menaces susceptibles d'influencer négativement les projets**

Plusieurs risques et menaces pouvant affecter la bonne maturation des Projets d'Investissement Publics sont observés (intempéries, catastrophes naturelles, exposition à des produits dangereux, guerres et autres conflits, etc.). Ces risques peuvent varier d'un projet à un autre, d'une région à une autre, etc. Cependant, la documentation actuellement disponible sur la maturation des projets n'aborde pas encore explicitement la question.

- **Difficultés en rapport avec les cadres de concertation**

En principe, les autorités locales devraient tenir chaque mois des concertations avec toutes les parties prenantes, pour identifier les problèmes rencontrés dans l'exécution des projets et apporter des solutions locales efficaces. Mais ces concertations se heurtent à des problèmes de prise en charge insuffisante, et donc hypothèquent leur régularité et par conséquent leur efficacité.

- **Difficultés d'accès aux différents sites de réalisation de certains projets**

C'est le cas par exemple des projets de construction des casernes avec miradors des postes de Gendarmerie Douala-Mbanga Pongo et Galim Tignère (MINEPAT, 2016a, pp. 137, 139).

- **Rareté des matériaux de construction et autres intrants dans les lieux de réalisation des projets**

Il arrive parfois que certains matériaux requis ne soient pas disponibles à proximité des sites d'exécution des projets. (cas de la route N1 Nanga-

Eboko avec les problèmes de qualité de la roche pour fabriquer des granulats).

- **Retard dans les délais de production des éléments de maturité du projet**

Le projet de construction de deux ponceaux sur la route Ndjame-Sni dans le Mbam et Kim a par exemple connu le problème de retard dans la mise à disposition du DAO lié à la non identification du site d'exécution du projet (MINEPAT, 2016a, p.40). Plusieurs projets de construction d'établissements ont buté à la difficulté d'identifier/sécuriser le site par la libération d'un Titre Foncier.

- **Insuffisance ou mise à disposition tardive des financements**

Le rythme de financement des projets est souvent assez long, rallongeant ainsi les délais d'exécution des travaux et impactant négativement la qualité des prestations. D'où la nécessité de sécuriser les financements avant de commencer l'exécution des projets. A titre d'illustration, on a le projet d'ouverture d'une piste agricole à Etondo Yekombo à Mengong dont les études préalables n'ont pas été réalisées et l'enveloppe allouée s'est avérée insuffisante après évaluation des travaux à exécuter par l'Ingénieur (MINEPAT, 2016a, p.57).

Divers autres problèmes ont été rencontrés, parmi lesquels l'amateurisme de certaines entreprises ne disposant ni de surface financière suffisante, ni de capacité technique adéquate et l'absence de coordination des interventions.

En somme, l'état des lieux sur la maturation des projets d'investissement public au Cameroun a

montré l'ampleur du problème d'insuffisance de maturité des projets souvent inscrits dans le budget d'investissement public, et ses conséquences sur la croissance économique et le mieux-être des populations.

Cette insuffisance est observée dans tous les ministères, ainsi que dans les administrations publiques déconcentrées et décentralisées, avec des disparités variant d'une administration à une autre. Sur le plan géographique, les problèmes de maturation des PIP s'observent dans les 10 régions du pays, avec cependant une forte prépondérance des chantiers abandonnés dans la région de l'Est. De plus, l'essentiel des projets abandonnés se trouvent plutôt en zone rurale qu'en zone urbaine et concernent pour la plupart les infrastructures sociales.

Les causes de cette situation ont été relevées.

En effet, malgré la présence d'un guide d'aide à la maturation des projets préparés par le MINEPAT, la persistance du problème nous a conduits à la formulation des nouvelles références sur les normes de maturation des projets d'investissement public qui prennent en compte des aspects nouveaux identifiés, et jusque-là non adressés. Et parmi ces aspects nouveaux, le MINEPAT doit, clairement jouer son rôle, car une structure de maturation des Projets à inscrire au BIP doit être créée au sein de cette administration. Étant donné que, la finalité de tout projet de développement porte sur l'amélioration des conditions de vie et du bien-être des bénéficiaires, le MINEPAT devra s'assurer que les bénéficiaires ont été au centre du choix des projets.

CONCLUSION

Cette étude visait à élaborer des normes de maturation des Projets d'Investissement Public dans le but de contribuer à l'amélioration de la qualité de la dépense publique. Pour cela, la méthodologie de travail a consisté à recueillir des données primaires et secondaires, de procéder à une analyse diagnostique de la situation de maturation en vigueur afin de dégager les forces et les faiblesses permettant de proposer des critères correctifs.

Ce travail a donc abouti à une liste de normes de maturation selon le type de projet (recherche ou intervention). Et dans l'optique de minimiser l'observation des divergences dans la mise en œuvre, 16 normes ont été proposées et portent sur :

1. Les projets d'aménagement agropastoral ;
2. Les projets d'infrastructures routières et des ouvrages d'art ;
3. Les projets d'infrastructures portuaires, aéroportuaires et ferroviaires ;
4. Les projets d'infrastructures énergétiques et hydrauliques ;
5. Les projets d'infrastructures industrielles et minières ;
6. Les projets d'aménagement urbain et social,
7. Les projets d'acquisition des équipements ;
8. Les projets d'édifices ;
9. Les projets d'autres infrastructures (TIC, tourisme) ;
10. Les enquêtes statistiques ;
11. Les études d'organisation ;
12. Les études de besoins ;
13. Les études techniques ;
14. Les études économiques ;
15. Les études d'impact environnemental ;
16. Les études financières.

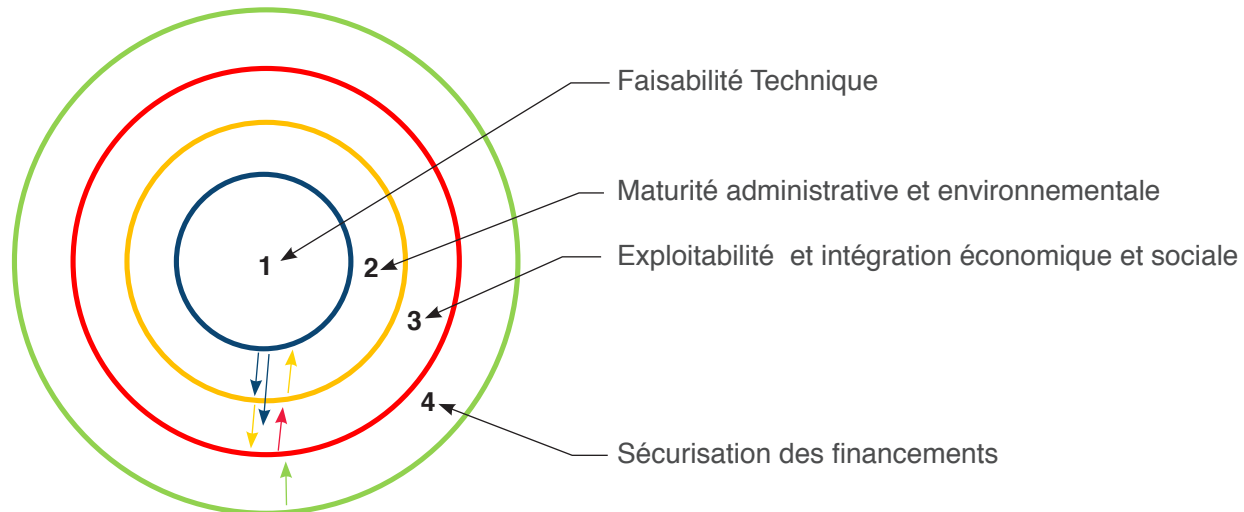
Chaque norme comporte le livrable attendu, les critères de maturation ainsi que le cadre de mesure des résultats du projet.

Ce travail qui se situe dans le prolongement de l'édition 2014 du Guide de Maturation pourra s'ajuster aux divers changements du cadre institutionnel et/ou des procédures administratives et financières.

WHAT NEXT ? LA VOIE A SUIVRE

Au regard des observations et des analyses qui précèdent, on peut formuler au terme de cette étude quelques propositions à résultats rapides et peu coûteuses. Ainsi sans proposer de miracle, nous pensons néanmoins qu'il est temps d'oser la rupture. Pour ce faire, notre modèle de maturation se présente en 04 couches concentriques et imbriquées avec effet interactif ; se propageant du centre vers la périphérie et vice-versa, jusqu'à l'équilibre/stabilisation correspondant à une maturation optimale.

Figure 5 : Démarche de maturation d'un projet d'investissement public



Source : CAMERCAP-PARC

- **Pour une gestion holistique de la maturation des projets : la théorie des vagues**

Pour optimiser le processus de maturation, il est important à notre humble avis d'adopter une démarche holistique de l'ensemble du processus. Les 04 étapes ou couches du processus doivent se dérouler de manière imbriquée et solidaire.

La maturation du niveau 1 est le déclencheur du niveau 2.

La finalisation du niveau 2 doit anticiper sur le niveau 3 qui assure les conditions d'exploitation.

L'évaluation des coûts, de recherche des financements et leur sécurisation achèvent le processus de maturation.

Il est évident et réaliste de procéder par interactions successives d'un niveau à l'autre et de rechercher une option globale.

Ainsi, la réalisation du niveau 2 pourrait éventuellement amener à réviser les conditions techniques de réalisation. (Exemple : les résultats d'une étude d'impact environnemental ou les

conditions d'indemnisation peuvent modifier le tracé d'une route, d'un bâtiment ou les matériaux à utiliser).

La maturation du niveau 4, peut amener à procéder aux ajustements des niveaux 1, 2 et 3. Dans tous les cas, la maturation sera complète et achevée et donc validée une fois toutes les strates satisfaites *in solidum*. Ce processus d'ajustement peut nécessiter plusieurs itérations jusqu'à la stabilisation. Chaque couche du modèle génèrera une orientation pour matérialiser la rupture d'avec le passé.

Niveau 1 : La maturation des études techniques.

Elle consistera à s'assurer que tous les aspects techniques pour la réalisation du projet sont au point. Comme indicateur de matérialisation, on pourrait citer la maquette du projet en 3D.

Comme condition optimale de réalisation de la rupture ou en termes d'innovation, on peut retenir ici la Mercuriale Spacialisée. Il s'agit d'un référentiel des coûts qui tient compte de la géographie, de l'écologie, de l'anthropologie et autres paramètres liés au bien de l'implantation du projet.

Prenant en compte l'existant, et les analyses ci-dessus nous pensons qu'il importe d'intégrer ici une MERCURIALE SPACIALISÉE.

Niveau 2 : La maturation du cadre juridico-administratif du projet et l'intégration du Risk Management.

Il s'agira à cette étape de s'assurer que toutes les formalités et exigences institutionnelles, administratives, environnementales et légales sont satisfaites.

Une option d'atterrissage de cet axe serait la mise en place d'une Banque de projets à maturité devant alimenter la chaîne PPBS du BIP. Le corollaire étant la création et le fonctionnement

optimal d'une structure en charge de la maturation et de la gestion de la Banque des projets.

Niveau 3 : L'exploitabilité du projet

La finalité n'étant pas de réaliser un projet, mais que ce dernier rentre en exploitation pour améliorer les conditions de vie des bénéficiaires et/ou apporter un changement par rapport à l'état initial. Il doit donc exister/être mis en place un dispositif de suivi-évaluation des effets et impacts de chaque projet sur les populations. Car, pour ces dernières, il existe un seuil d'acceptabilité (supportabilité) des efforts à consentir au-delà duquel le risque de retournement ou de révolte/rejet du politique devient très élevé. Respect du temps pour mise en exploitation.

On devrait également veiller à ce niveau, d'intégrer la notion de Risk management dans le processus de maturation de chaque projet.

Niveau 4 : Les financements sécurisés

Au-delà de la juste évaluation (efficacité et efficience), les ressources financières devraient être garanties, sécurisées et gérées de manière optimale et transparente. On devra éviter tout amateurisme et évacuer les risques d'avenants inopportuns, preuves de non maturité et source de mal gouvernance.

Comme indicateur de sécurité financière, on devrait pouvoir exiger des bailleurs éventuels (Etat ou source de financement extérieur), une garantie de la mobilisation des financements à échéance due selon un chronogramme validé et associé à l'étape 1.

Comme condition de réussite de cette disposition, il serait également préférable pour l'Etat de mobiliser une ligne de crédit pour assurer en temps réel le financement des fonds de contrepartie des projets, source récurrente des blocages imputés à la satisfaction de cette conditionnalité par l'Etat.

Pour une Unité Autonome de maturation ou Fonds de maturation des projets cadre conceptuel

N°	Niveau de maturation	Indicateur Objectivement Vérifiable/Out put	Condition optimale de réalisation	Cas de projets PIP illustratifs
1	Faisabilité technique	<ul style="list-style-type: none"> Maquette technique (plan et coût); Document de projet. 	Mercuriale spécialisée.	Autoroute Yaoundé-Nsimalen
2	Faisabilité administrative et environnementale	Dossier administratif validé (DUP/indemnisation) <ul style="list-style-type: none"> Titre foncier ; Etude environnementale ; Autorisation administrative. etc 	Banque de projets	<ul style="list-style-type: none"> Yaoundé-Douala (Lobo) ; ART immeuble siège
3	Intégration économique et sociale	Analyse des risques de réalisation et d'exploitabilité.	Infrastructures d'accompagnement et exploitation	Port de Kribi Coupure journal MEKIN Centrale à GAZ Kribi
4	Sécurité des financements	Sources de financement identifiées et sécurisées.	Ligne de financement des fonds de contrepartie disponibles	Autoroute Yaoundé-Douala

Encadré 3 : Principales innovations proposées par rapport au Guide de Maturation existant des PIP

Au regard de la version du Guide de maturation des projets d'investissement public actuellement en vigueur (édition 2014), la présente étude propose quelques pistes d'amélioration en guise de valeur ajoutée :

- Le contenu du concept de maturation s'apprécie au travers de quatre dimensions/niveaux : **1/** la faisabilité technique du projet, **2/** l'environnement juridico-institutionnel du projet, **3/** l'exploitation du projet et **4/** la sécurisation du financement. Les critères retenus dans le Guide n'intègrent que les deux premières dimensions ;
- L'approche de maturation du Guide limite son champ d'application à l'exécution d'un projet. Dans ce travail, nous avons intégré aussi les difficultés observées à l'exploitation du projet, et l'étude propose également, l'intégration du risque dans le processus de maturation ;
- La présente étude met l'accent sur le fait que les critères de maturation dépendent du type de projet considéré ;
- La présentation des normes de maturation par type de projet ;
- La nomenclature utilisée inclue certains types de projets non abordés explicitement dans le Guide tels que: projet d'aménagement agropastoral, projet d'infrastructures portuaire, aéroportuaire et ferroviaire, projet d'infrastructures énergétique et hydraulique, projet d'infrastructures industrielle et minière, aménagement urbain et social, autres projets d'autres infrastructures (TIC, tourisme, etc.) enquêtes statistiques;
- L'approche de présentation de chaque norme met en exergue, la finalité, le livrable attendu, les critères de maturation ainsi que le cadre de mesure des résultats du projet qui intègre les activités, les résultats attendus et les indicateurs d'évaluation de chaque étape/phase ;

- L'insertion d'un tableau de PIP permettant à l'utilisateur de se référer rapidement aux normes correspondant au type de projet donné ;
- La réaffirmation de la nécessité de la création d'une structure autonome et indépendante (affranchie des influences politiques), ayant des ressources humaines pluridisciplinaires, chargée de préparer/conduire la maturité des projets et de gérer la banque des projets, et placée sous la tutelle des Services du Premier Ministre.

Les Administrations y enverraient leurs idées de projets et travailleraient avec l'institution pour conduire la maturation.

Sur ce, aucun projet ne pourra être inscrit au BIP (Programme Triennal) s'il n'est issu de cette banque de projets et certifié comme tel.

Encadré 4 : **Pour un financement des Fonds de contrepartie des grands projets**

Route Batchenga Autoroute Yaoundé-Douala (phase 1 Lobo), etc.

L'actualité récente et passée du pays est riche en événements triste de blocage/suspension des travaux sur plusieurs chantiers du pays. Parmi les motifs et causes évoqués, il y a la curieuse situation de non libération par la partie camerounaise des fonds de contrepartie, elle-même consécutive au modèle de financements des PIP souvent adopté par le pays. Il s'agit du modèle Finext qui impose au pays d'apporter une contrepartie au financement d'un PIP. Or, il arrive, compte tenu des tensions de trésorerie récurrentes que connaissent les finances publiques nationales, que les engagements du Gouvernement ne soient pas respectés dans les délais. Cet état de choses, au delà de causer des retard dans la réalisation des PIP et donc des retombées attendues, décrédibilise notre pays vis à vis des bailleurs de fonds extérieurs.

Au vu des analyses développées par ailleurs, il nous paraît utile et pertinent, du moins opportun pour le Gouvernement d'imaginer une voie de sortie : **une ligne de crédit de garantie des fonds de contrepartie des PIP.**

Le mécanisme peut être mis en place par une institution financière (nationale et/ou étrangère). Il s'agira d'une couverture en garantie pour le financement de la contrepartie nationale pour les projets PIP Finext. Ce qui évitera à l'Etat de tirer sur ses maigres ressources déjà insuffisants et rares alors que, des priorités et urgences sont sur la table. Les modalités d'un tel mécanisme pourront être définies par le MINEPAT et le MINFI.

Autre option à envisager et à promouvoir, l'Etat pourrait privilégier les financements sous forme Partenariat-Public-Privé (PPP) et limiter le recours à ce modèle de Finext avec contrepartie. Le Partenaire pourrait entièrement réaliser le projet sans plus attendre la contrepartie.

Une étude économique de ce modèle (Cost/Benefit Analysis) devrait être conduite à cet effet pour aider à la prise de décision./-

ANNEXES

ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

STRUCTURES	DIRECTIONS/RESPONSABLES
MINEPAT	Direction Générale de l'Economie et de la programmation des Investissements publics
MINEPAT	Direction Générale de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINEPAT	Direction Générale de la Coopération et de l'Intégration Régionale
MINFI	Direction des Affaires Economiques
CAA	
FEICOM	Un responsable sous le couvert de l'anonymat (ayant répondu avant l'arrivée formelle de la correspondance)
MINAS	M. NLIBA Jacques , Division du Développement social, des Etudes et de la Coopération
MINDHU	M. ZEFACK Chef de la Cellule de Suivi –Secrétariat Général
MINEE	M. NGOKO MBANG Achille Hermann , Chef de Cellule des Etudes et de la Prospective
MINESEC	WANIE Salomon , Chef de Cellule de la Programmation
MINPROFF	M. NGUINI Joseph et Mme NANA , Cellule des Etudes et Projets / DEPC
MINTP	Dr TANG AHANDA , Chef de Division de la Coopération et du Partenariat
MAIRIE DE YAOUNDE II	M. OMGBA ZIBI ONAMBELE Martin , Chef de la Cellule de la Coopération et du Partenariat local
MAIRIE DE MFOU	M. OTTOU , Chef du Service Technique d'Aménagement et du Développement de la Mairie
MAIRIE DE MFOU–BENEFICIAIRE	M. MANGA , Chef du groupement de NDI-BENE
Groupe de la Banque Africaine de Développement	<ul style="list-style-type: none"> • Racine Kane, Représentant Résident au Bureau Régional du Cameroun ; • Alain Fabrice EKPO, Principal Macro Economist ; Governance Division (OSGE.1) Cameroon Field Office; • Ali CISSE, Chargé des Programmes au Bureau Régional du Cameroun.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1]. AFD, Methodological support, Maitrise d'ouvrage, Maitrise d'œuvre...How to properly define roles in a PRCC project. PP. 1; 1-3.
- [2]. Andersen, E.S. & Jessen, S.A. (2003). Project Maturity in organizations. International Journal of Project Management. 21,PP. 457-461.
- [3]. ARMP(2015). Rapport sur la situation générale des marchés publics au Cameroun.
- [4]. ARMP(2016). Rapport sur la situation générale des marchés publics au Cameroun.
- [5]. BAD (.....) Revue de l'état de préparation pour les rapports d'évaluation des projets d'investissement du secteur public et les prêts à l'appui des réformes, PP. 1-3.
- [6]. BAD (2015). Manuel des opérations du groupe de la Banque Africaine de Développement, vf octobre 2015, chap1,4,5 : PP. 25-27, 88-123.
- [7]. BAD (2012), Manuel des Décaissements, Version 2012, Chap2 : PP. 4-5.
- [8]. Belout, A. &Gauvreau C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human.
- [9]. Commission Européenne – EuropeAid (2001). Manuel Gestion du Cycle de Projet.
- [10]. Cooke-Davies, T.J.(2003).The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management projects. International Journal of Project Management. 21. PP. 471-478.
- [11]. HoudaTahria, Omar Drissi-Kaitounib (2015).New design for calculating Project Management Maturity (PMM).
- [12]. IFAID AQUITAINE (2010). Guide gestion du cycle de projet, P.10
- [13]. International bank for reconstruction and development /the World Bank, Asian development bank and inter-american development bank (2014): Public-Private Partnerships Reference Guide version 2.0.
- [14]. Kerzner, H. (2000).Advanced project Management. Best Practices on implementation. New Jersey. Wiley.
- [15]. Kerznerharold (2001). Strategic planning for project management maturity model.
- [16]. Labuschagne, L. &Marnewick, C. (2009).The Prosperus Report 2008. IT Project Management Maturity vs. Project Success in South Africa. Project Management South Africa, South Africa.
- [17]. Grant, K.P. & Pennypacker, J.S. (2006). Project Management Maturity: An Assessment of Project Management Capabilities Among and Between Selected Industries. IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 53, No. 1, PP. 59-68.
- [18]. Project Management Institute, Inc. (2008). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). Newtown Square, Pennsylvania, USA.
- [19]. MINEPAT (2010). Guide de maturation des projets d'investissement public.
- [20]. MINEPAT (2014). Guide de maturation des projets d'investissement public.

- [21]. MINEPAT (2015). Revue des grands projets.
- [22]. MINEPAT (2015). Note méthodologique de mise en œuvre des projets d'infrastructures.
- [23]. MINEPAT (2016). Rapport, Comité national de suivi de l'exécution physico-financière de l'investissement public.
- [24]. MINEPAT (2016). Document des projets à besoin de financement.
- [25]. MINTP (2016). Rapport de présentation des besoins budgétaires.
- [26]. MINEPAT (2016). Programmation des investissements publics, Triennat 2017-2019, Rapport global sur l'état de maturité des projets d'investissement du Gouvernement.
- [27]. Nydia González, Franck Marle and Jean-Claude Bocquet (2007). Measuring project maturity: example in a french automotive organization, International conference on engineering design, iced'07 Paris, France.
- [28]. Nydia Gonzales Ramirez (2009). Contribution à l'amélioration des processus à travers la mesure de la maturité du projet :Application à l'automobile : Thèse de Doctorat à l'École Centrale de Paris.
- [29]. Oussama Matrane, Mohamed Talea, Chafik Okar (2014). Étude comparative des différents modèles de maturité en gestion des projets, PP. 147-152.
- [30]. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English (2001). 6th ed. Oxford: University Press.
- [31]. S. Pretorius, H. Steyn & J.C. Jordaan (2012). Project management maturity and project management success in the engineering and construction industries in southern Africa.
- [32]. World Bank group(2013). Task Team Leader Toolkit. Investment Project Financing: The Project Cycle. The Africa region, Africa operations services series: 95168, website: Africa Learning.
- [33]. World Bank group (1995). Strengthening the Effectiveness of Aid: Lessons for Donors, World Bank Publications, 1st January 1995, 41 pages.
- [34]. World Bank group(2012). Investment and Project Appraisal, course code: c227 Centre for Financial and Management Studies SOAS, University of London.
- [35]. Le journal "Le Quotidien de l'Economie", N° 01231 du vendredi 10 février 2017.
- [36]. www.wikipedia.org.

